
BACHELORARBEIT

Frau
Julia Hermann

**Einfluss der Führungskräfte auf das
Fehlzeitenverhalten - Am Beispiel
des mittelständischen Unterneh-
mens Communication Center
España 24, S.A.**

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Einfluss der Führungskräfte auf das Fehlzeitenverhalten - Am Beispiel des mittelständischen Unterneh- mens Communication Center España 24, S.A.

Autorin:

Frau Julia Hermann

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM 11 WT1-B

Erstprüfer:

Prof. Waldemar Stotz

BACHELOR THESIS

Influence of managers on the absenteeism behavior – the example of the company Communication Center España 24, S.A.

author: **Ms. Julia Hermann**

course of studies: **Business Management**

seminar group: **BM 11 WT1-B**

first examiner: **Prof. Waldemar Stotz**

second examiner: **Christoph Rosner**

submission: Palma de Mallorca, 06.03.2015

Bibliografische Angaben

Hermann, Julia

Einfluss der Führungskräfte auf das Fehlzeitenverhalten - Am Beispiel des mittelständischen Unternehmens Communication Center España 24, S.A.

Influence of managers on the absenteeism behavior – the example of the company Communication Center España 24, S.A.

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Fehlzeiten sind schon seit einiger Zeit verstärkt in den Blickpunkt unternehmerischer Betrachtung gelangt. Dabei wird klar, dass die Führungskräfte einen entscheidenden Beitrag zum Absentismus leisten können.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	2
1.2 Vorgehensweise	3
2 Begriffserklärung	4
2.1 Fehlzeiten	4
2.2 Absentismus	6
3 Analyse der Fehlzeiten und deren Ursache.....	7
3.1 Externe Einflussfaktoren	8
3.2 Interne Einflussfaktoren.....	12
3.2.1 Entlohnung.....	12
3.2.2 Exkurs Motivation.....	12
3.2.3 Arbeitsbedingungen	13
3.2.4 Führungsstil	17
3.2.5 Differenzierung.....	19
3.2.6 Persönlichkeit und Risiko	21
4 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen	23
4.1 Allgemein	23
4.1.1 Verbesserung der Führungsqualitäten	25
4.1.2 Gezielte Mitarbeiterauswahl	26
4.1.3 Spezielle Maßnahmen	27
4.2 Gesundheitsfördernde Maßnahmen	30
4.3 Handlungsempfehlungen für das Unternehmen Communication Center España 24, S.A.	35
5 Zusammenfassung und Ausblick	38
Literaturverzeichnis	IX
Eigenständigkeitserklärung	XII

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fehlzeiten	5
Abbildung 2: Faktoren der Fehlzeitenentstehung	7
Abbildung 3: Fehltage, Dauer und Häufigkeit von Krankschreibungen nach ausgewählten Altersgruppen 2001	9
Abbildung 4: AU-Fälle und -Tage je Versicherungsjahr nach Schulabschluss	10
Abbildung 5: Entwicklung der Fehlzeiten bei Berufstätigen.....	16
Abbildung 6: Rollen der Führungskraft (nach Nieder 2000)	30
Abbildung 7: Übertragung neuer Aufgaben – Ablaufschema	32
Abbildung 8: Gesundheitliche Probleme von Beschäftigten in Unternehmen mit und ohne Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung	34
Abbildung 9: Checkliste	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: ABB-Beschreibungs-Bogen14

Tabelle 2: Gesprächsvorbereitung.....18

1 Einleitung

Seit mehreren Jahrzehnten beschäftigt sich die Forschung mit dem Fehlzeitenproblem, u.a. deswegen, weil diese sowohl für das Unternehmen als auch für den Arbeitnehmer gewichtige Folgen haben. Im Betrieb kann Fehlzeiten beispielsweise ein Konfliktpotenzial innewohnen, wenn in der Auseinandersetzung mit ihnen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen aufeinanderprallen. Aus der Sicht des Unternehmens verursachen Fehlzeiten eine betriebliche Störung des Leistungserstellungsprozesses und verursachen enorme Kosten. In Zeiten des stärkeren Wachstums herrscht starker internationaler Wettbewerb und Kostendruck. In diesem Wettbewerb zwingen gesättigte Märkte die Unternehmen Kosten zu sparen. Die wirtschaftliche Bedeutung von Fehlzeiten wird dadurch unterstrichen und mit internationalen Unternehmen verglichen. Die Unternehmen kommen zu der Erkenntnis, dass die Deutschen mit relativ hohen Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter „glänzen“. Kosten für Mehrarbeit, Ersatzbeschaffung und ungenügender Auslastung haben die Fehlzeiten zur Folge. Darunter leidet die Qualität, und es kommt zur Belastung des Betriebsklimas.

Die tatsächlich Erkrankten hingegen werden oft als Simulanten behandelt. Die Kollegen bekommen die Auswirkungen von Fehlzeiten zu spüren, vor allem in Form von Mehrarbeit und Belastung (vgl. Eissing, 1991: S.45). Darüber hinaus haben viele Mitarbeiter Bedenken bezüglich der Erhaltung ihres Arbeitsplatzes, nehmen es in Kauf, krank auf der Arbeit zu erscheinen und werden so besonders in Großraumbüros zu potenziellen Krankheitsüberträgern. Des Weiteren behindert das Fehlen die berufliche Entwicklung und beeinflusst negativ das Verhältnis zu den Vorgesetzten.

Die Verfasserin dieser Arbeit setzt deshalb vorwiegend beim Führungsverhalten an und befasst sich mit der Frage, wie das Führungsverhalten die Fehlzeiten beeinflusst.

Literaturrecherchen ergeben, dass sich ein mitarbeiterorientiertes, d.h. -unterstützendes Verhalten positiv auf die betriebliche Gesundheit auswirken kann, wodurch sich wiederum das Fehlzeitenverhalten reduzieren und der Absentismus mindern lässt. Da das mitarbeiterorientierte Verhalten schon vor 50 Jahren entdeckt wurde, gibt es inzwischen umfassende Ansätze in der Forschung. Mit der vorliegenden Arbeit sollen diese Erkenntnisse aufgegriffen und ergänzt werden, u.a. mit Hilfe einschlägiger Studien und Fallbeispielen.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Das mittelständische Unternehmen Communication Center España 24, S.A., ein Dienstleister in der Call Center Branche mit dem Hauptkunden der 1&1 Internet AG, hat gegenwärtig wie auch in der Vergangenheit mit der Fehlzeitenproblematik und den daraus entstehenden Folgen zu kämpfen.

In der vergangenen Periode bereiteten dem Unternehmen häufige Kurzerkrankungen seitens der Mitarbeiter besondere Schwierigkeiten. Ein Interview mit dem Geschäftsführer Dirk Moreno Arias machte deutlich, dass diese Kurzerkrankungen zu erheblichen Beeinträchtigungen von internen Prozessen geführt haben. Zwar ist man sich bei dem Communication Center España 24, S.A. der Bedeutung von Fehlzeiten bewusst, jedoch wird es wichtig erstmals die Fehlzeitenproblematik an sich überhaupt zu erkennen, Probleme zu analysieren und geeigneten Maßnahmen zu implementieren. Es liegt demnach im Interesse des Unternehmens, dem Arbeitnehmer Mittel und Wege zu zeigen, um Fehlzeiten zu vermeiden oder zu reduzieren, was bisher aber nur vereinzelt und bzw. oder nur unregelmäßig durchgeführt wurde.

Es liegt eine sehr große Menge an Literatur vor, die die Vermeidung von Fehlzeiten thematisiert – eine Art Patentrezept zur Reduzierung dieser scheint es jedoch nicht zu geben. Deshalb wird das Ziel dieser Arbeit sein, den Ursachen für die Fehlzeiten im Unternehmen nachzuspüren und folgende Kernfrage zu beantworten:

„Häufen sich die Fehlzeiten mit steigender Arbeitsunzufriedenheit?“

Des Weiteren gibt es eine Ansammlung von wissenswerter, umfassender Information zur Schaffung von Transparenz durch das Fehlzeitenphänomen. Ebenfalls findet eine Bewertung der vorgestellten Maßnahmen statt, und anhand geeigneter Kriterien werden schließlich Ansätze zu Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abgeleitet und vorgeschlagen.

1.2 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise wird sich an den genannten Zielen orientieren und wird zunächst von einem einleitenden Teil über die sich darbietende Problemstellung erklärt. Danach folgen

- ❖ Analyse der Ursachen von Fehlzeiten
- ❖ Transparenzschaffung
- ❖ Maßnahmenvorstellung und Maßnahmenbewertung
- ❖ Handlungsempfehlung für die Communication Center España 24, S.A.

Der zweite Gliederungspunkt definiert die wichtigsten Begriffe und grenzt sie voneinander ab.

Im dritten Gliederungspunkt werden Fehlzeiten aus verschiedenen Gesichtspunkten heraus analysiert und deren Ursache geklärt. Mögliche Einflussfaktoren der Fehlzeiten werden erörtert und zwischen externen und internen Faktoren unterschieden. Hier werden aus verschiedenen Forschungsständen Informationen zusammengetragen, um einen direkten Vergleich zu ermöglichen. Der Aspekt der wirtschaftlichen Relevanz soll dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, genauso wie der exakten Differenzierung des Komplexes „Führungsstile“ im Anschluss.

Ferner wird auf die Möglichkeiten der Reduzierung von Fehlzeiten eingegangen.

Im vierten Teil dieser Arbeit werden zunächst allgemeine Maßnahmen angesprochen, danach wird auf die speziellen Maßnahmen zur Fehlzeitenreduktion eingegangen. Im Hinblick auf die Maßnahmen und deren Kritik folgt eine Handlungsempfehlung, welche als betriebsspezifisch sinnvoll für das Unternehmen Communication Center España 24, S.A. erachtet wird.

Der fünfte Gliederungspunkt fasst dann die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf die mögliche zukünftige Entwicklung des spezifischen Unternehmens.

2 Begriffserklärung

2.1 Fehlzeiten

Aus der personalwirtschaftlichen Sicht gelten Fehlzeiten als ein Frühwarnindikator, welcher den Gesundheitszustand eines Unternehmens signalisiert (vgl. Marr, 1996: S.42). Fehlzeiten werden gemessen in Tagen, Schichten und Stunden und sind Zeiten, in denen der Arbeitnehmer seinen Verpflichtungen aus persönlichen Gründen nicht nachkommen kann (vgl. Schnabel, 1997: S. 42). Deswegen wird das Augenmerk im fortfolgenden Kapitel auf genau diese gelegt, denn hier befinden sich Ansatzpunkte für eine effektive Fehlzeitenreduktion.

Weiterhin sind Fehlzeiten zu erklären, dass sie die Abwesenheit vom Arbeitsplatz die tariflich und vertraglich vereinbart wurden sind. Diese Fehlzeiten sind meist krankheitsbedingt und demnach mit einem ärztlichen Attest nachzuweisen. (vgl. Fitz, 1997: S. 9–10)

Es gibt eine Differenzierung zwischen den beiden Begriffen ‚gesund‘ und ‚krank‘, und es liegt bei diesem Kontinuum der beiden Extrempunkte eine breite graue Zone vor (vgl. Nieder und Blaschke, 1979: S.19). In dieser Grauzone befindet sich das Wohlbefinden des Arbeitnehmers, und es ist deshalb auch in der betrieblichen Praxis für das Unternehmen nicht möglich zu unterscheiden, ob es sich beim Absentismus um einen medizinisch bedingten Krankenstand – sprich: Arbeitsunfähigkeit - oder einen motivationsbedingten Krankenstand handelt (vgl. Hofmann, 2001: S.9).

Ausnahmen sind die gesetzlich geregelten Fehlzeiten, wie

- ❖ Pausen,
- ❖ Urlaub (gesetzlich, tariflich),
- ❖ Zusatzurlaub (z. B. für Schwerbehinderte, Umzug, familiäre Gründe),
- ❖ Feiertage,
- ❖ Schulung,
- ❖ Betriebsratstätigkeiten,
- ❖ Bundeswehr,
- ❖ Berufsschule/ Berufsakademie,
- ❖ Mutterschutz,
- ❖ Kuren und Reha

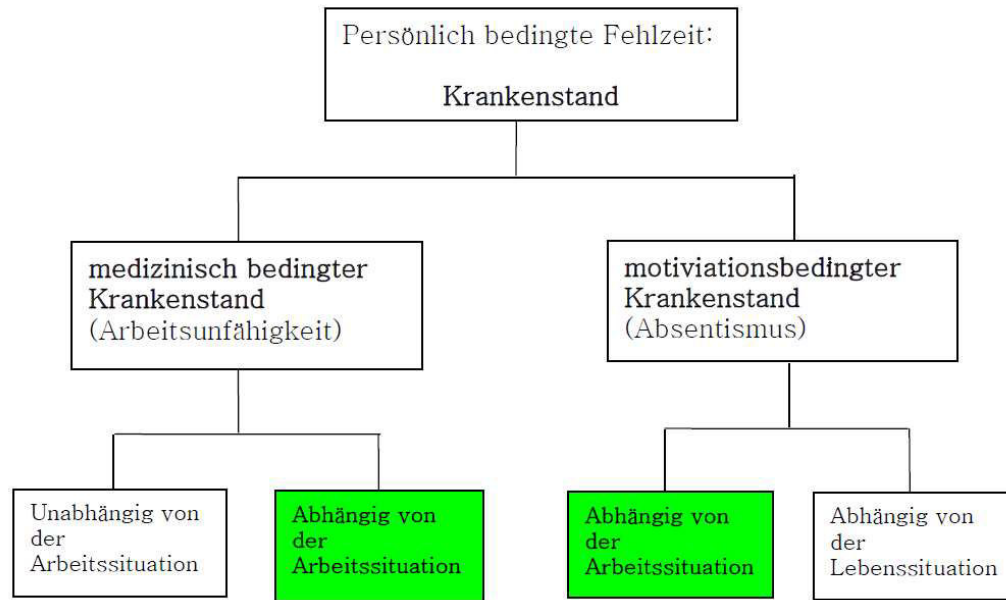


Abbildung 1: Fehlzeiten

(Quelle: vgl. Hilla und Tiller, 1996: S.92)

Die beiden grün markierten Bereiche können durch betriebliche Maßnahmen beeinflusst werden. Diese Fehlzeiten sind direkt von der Arbeitssituation abhängig und werden vom Unternehmen festgelegt (vgl. Hilla und Tiller, 1996: S.92).

Die Begriffe Fehlzeiten und Absentismus werden häufig als Synonyme verwendet, jedoch ist es wichtig, die beiden Termini in deren Bedeutung genau zu unterscheiden.

2.2 Absentismus

Unter Absentismus wird eine motivationsbedingte Abwesenheit verstanden. Diese spezielle Verhaltensweise findet sich vor allem in vorgeschobener Krankheit und unentschuldigtem Fehlen wieder.

Es wird eine bewusste Entscheidung vom Arbeitnehmer getroffen, der Arbeit fernzubleiben und ist unabhängig von objektiv medizinischen Tatbeständen, vertraglichen oder gesetzlichen Regelungen (vgl. Fitz, 1997: S. 12).

Dieses Verhalten wird auch als sogenannter Edelabsentismus bezeichnet. Zu diesem zählt auch eine Verlängerung des Urlaubs beziehungsweise das Fehlen zwischen Feiertagen und Wochenende durch vorgeschobene Krankheit.

Die Gründe für einen Absentismus sind motivationale Entscheidungen und finden sich in der privaten Lebenssituation wieder. Hier spielen familiäre Verhältnisse, gesellschaftliches Umfeld und Nebentätigkeit des Mitarbeiters eine Rolle. Auch kann Absentismus durch die Arbeitssituation beeinflusst sein. Zum Beispiel abhängig vom Führungsstil des Vorgesetzten, Umgang mit Kollegen oder monotone Tätigkeiten, die dazu führen, dass der Mitarbeiter aus Unzufriedenheit die Entscheidung trifft, zu Hause zu bleiben. Neben den privaten- und arbeitssituationsbedingten Gründen gibt es noch die vorübergehenden Befindlichkeitsstörungen. Die Ursachen dafür sind Verärgerung und enttäuschte Erwartungen. (vgl. Marr, 1996: S. 41–56)

Der Absentismus ist demzufolge unbestritten durch das Führungsverhalten beeinflussbar. Deshalb steht er im Mittelpunkt dieser Arbeit, wird jedoch im Folgenden als gleichbehandelt mit dem Begriff der Fehlzeiten. Denn aufgrund der im oberen Kapitel geschilderten Differenzierung wird angenommen, dass die Fehlzeiten einerseits medizinisch- und andererseits motivationsbedingt sind.

3 Analyse der Fehlzeiten und deren Ursache



Abbildung 2: Faktoren der Fehlzeitenentstehung

Quelle: Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit Und Psyche: Belastungen Reduzieren: Wohlbefinden Fördern Zahlen, Daten, Analysen Aus Allen Branchen Der Wirtschaft

In dieser Abbildung wird dargestellt, welche Faktoren Fehlzeiten entstehen lassen, und es wird deutlich, welche große Rolle das Wohlbefinden in einem Unternehmen spielt. Bemerkenswerterweise haben tatsächliche Arbeitsunfälle beziehungsweise Berufskrankheiten einen verhältnismäßig geringen Anteil an dem Zustandekommen von Fehlzeiten.

Um Fehlzeiten zu messen, werden die Häufigkeit und die Dauer erfasst. Je höher die Ausprägung, desto dringender ist die Suche nach der Ursache. Fehlzeiten sind nicht nur Störfaktoren im Arbeitsablauf, sondern auch ein Kostenfaktor (vgl. Fitz, 1997: S. 14). Auch wenn die Fehlzeiten nicht konkret nach Arbeitsunfähigkeit oder Absentismus abgegrenzt werden können, gibt es Größen, die Fehlzeiten beschreiben und Hinweise über die Ursachen geben. Größen wie Summe der Fehltage beziehungsweise Dauer und Häufigkeit der Fehltage geben Aus-

kunft über die Anzahl der Abwesenheitsperioden. Hier spielt vor allem der Indikator „Häufigkeit“ eine Rolle. Er ist ein Indiz für Absentismus, wenn kurze Fehlperioden (1-3 Tage) sich häufen (vgl. Backes, Schorn und Krings, 2001: S.110). Hingegen können lange Fehlperioden als Indikator für echte medizinische Krankheiten gesehen werden (vgl. Schumacher, 1994: S. 9).

Auch wenn die Kurzzeitarbeitsunfähigkeit häufig übergangen wird - denn die meisten Unternehmen verlangen kein ärztliches Attest beim Fehlen von 1-3 Tagen -, wird dort der höchste Missbrauch vermutet. Genau diese Kurzzeitarbeitsunfähigkeit ist einer der größeren Störfaktoren, da der betriebliche Ablauf unterbrochen wird. Es ist besonders schwer, für qualifizierte Tätigkeiten kurzfristigen Ersatz zu finden – schwieriger, als wenn man weiß, dass ein Mitarbeiter für längere Zeit ausfällt und der Vorgesetzte sich rechtzeitig um Ersatz kümmern kann. Kurzerkrankungen können jedoch auch im Sinne des Nehmers, in Form einer Auszeit nach großen, langanhaltenden, physischen und psychischen Belastungen, hilfreich sein und somit eventuell längeren Erkrankungen vorbeugen (vgl. Jaufmann und Mezger, 1995: S. 192 ff.).

Nach Klärung des Begriffes „Fehlzeiten“ soll nun untersucht werden, welche Ursachen hierfür vorliegen könnten - psychosoziale Belastungen, personenbezogene Faktoren sowie biographische und demographische Eigenschaften (Geschlecht, Alter).

3.1 Externe Einflussfaktoren

Zahlreiche Untersuchungen haben ergeben, dass die Fehlzeiten bei Frauen höher ausfallen als bei den Männern. Dies führt darauf zurück, dass Frauen aufgrund der gesellschaftlichen Konventionen eine höhere Verantwortung für Familienaufgaben tragen, beispielsweise in Krankheitsfällen von Familienmitgliedern (vgl. Hungenberg und Wulf, 2011: S. 259). Verheiratete Frauen und Frauen mit Kindern fehlen im Allgemeinen häufiger und länger als ledige Frauen mit oder ohne Kinder. Verheiratete Männer dagegen, die große Familien aufweisen, haben im Allgemeinen geringere Fehlzeiten als unverheiratete (vgl. Pohen und Esser, 1995: S. 71). Meist ist die Erklärung für die Fehlzeiten seitens des weiblichen Geschlechtes die Doppelbelastung durch Familie und Beruf, und somit nehmen sich Frauen häufiger die Möglichkeit raus, sich einen oder zwei Tage ohne Attest krank zu melden (vgl. Salowsky, 1996: S. 52).

Eine interessante Statistik zeigt, dass ältere Arbeitnehmer seltener, aber länger fehlen als jüngere Arbeitnehmer, dafür die Jüngeren umso kürzer und häufiger

(Salowsky, 1996). Desweiteren sinkt die Quote mit der Höhe des Ausbildungsstandes (Institut der deutschen Wirtschaft, 1996). Letzteres erklärt sich dadurch, dass sich mit zunehmender Ausbildung auch die Arbeitsbedingungen verbessern und diese Berufe mit weniger körperlichem Einsatz verbunden sind (vgl. Fitz, 1997: S. 16).

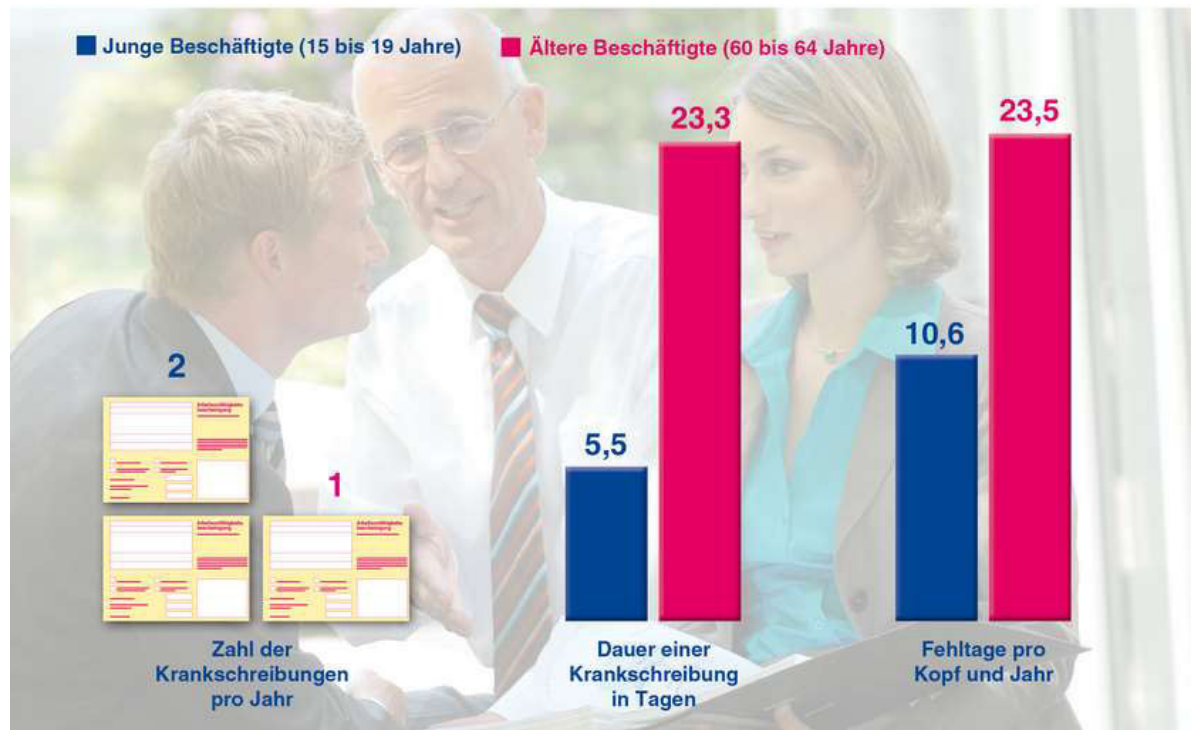


Abbildung 3: Fehltag, Dauer und Häufigkeit von Krankschreibungen nach ausgewählten Altersgruppen 2001

Quelle: Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2012

Auch die Qualifikation spielt eine Rolle bei der Fehlzeitenquote. Bei einem hohen Ausbildungsstand ist auch die Tendenz zum Fehlen geringer. Sie hängt mit den erforderlichen Fachkenntnissen und der damit verbundenen Entscheidungsbefugnis und Verantwortung zusammen. Denn ein hohes Maß an Verantwortung führt zu größerer Motivation und stärkerer Identifikation mit dem Unternehmen. Zusammenfassend ließe sich Folgendes formulieren: Je wichtiger die Tätigkeit und je geringer die Ersetzbarkeit, desto niedriger gestalten sich die Fehlzeiten (vgl. Pohn und Esser, 1995: S. 70). Dabei ist zu bedenken, dass gleiche Krankheitsbilder in den einem Fall zu Arbeitsunfähigkeit führen können, im anderen Fall aber nicht. Verdeutlicht wird dies in der folgenden Abbildung:

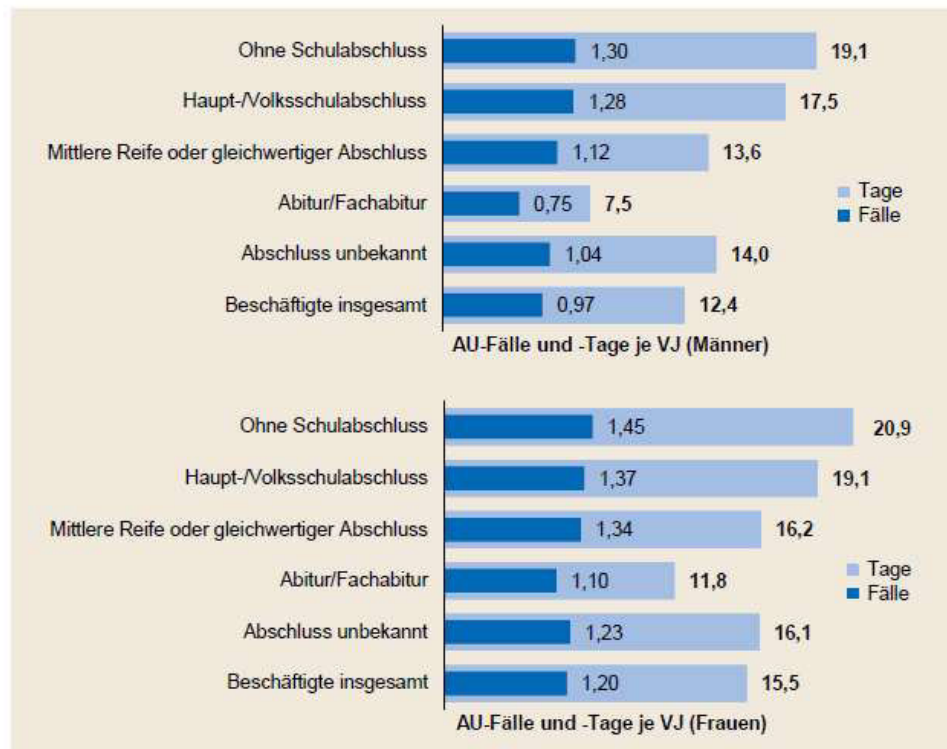


Abbildung 4: AU-Fälle und -Tage je Versicherungszeit nach Schulabschluss

Quelle: Gesundheitsreport 2013 – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 28: S. 35

Diese Abbildung verdeutlicht, wie sich alters- und geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Häufigkeit von Arbeitsunfähigkeitsmeldungen sowie Fehlzeiten bei Beschäftigten 2012 in Abhängigkeit zu Angaben bezüglich des höchsten allgemeinbildenden Schulabschlusses verhalten. Die Ergebnisse zeigen, dass mit zunehmender Schulbildung die AU-Fallzahlen und Fehlzeiten beträchtlich sinken, wobei die Unterschiede in Abhängigkeit von der Schulbildung unter männlichen Beschäftigten deutlicher als unter weiblichen Beschäftigten sind (vgl. Gesundheitsreport, 2013: S. 35).

AU-Fälle je VJ beschreiben die durchschnittliche Zahl der gemeldeten AU-Fälle innerhalb einer Versicherungszeit von 365 Tagen, wobei 365 Tage einem Versicherungsjahr (VJ) entsprechen; die Angabe entspricht sinngemäß der durchschnittlichen Anzahl von Krankmeldungen einer durchgängig versicherten Erwerbsperson innerhalb eines Jahres.

AU-Tage je VJ beschreiben die durchschnittliche Zahl der gemeldeten AU-Tage beziehungsweise die Dauer der Arbeitsfehlzeiten innerhalb eines Versicherungsjahres; sie entspricht sinngemäß der durchschnittlichen Zahl von Fehltagen einer durchgängig versicherten Erwerbsperson innerhalb eines Jahres.

Daten zu Arbeitsfehlzeiten bieten bereits seit längerer Zeit eine wichtige Informationsquelle zur Beurteilung des Fehlzeitenverhaltens. Die Ergebnisse sollten allerdings dahingehend einschränkend betrachtet werden, als dass hier nur eine einzige Krankenkasse ihre Daten vorgelegt hat. Zur Beschreibung des gesamten AU-Meldegeschehens existiert eine Reihe von Maßzahlen. Jedoch kann diese lediglich als Stichprobe angesehen werden.

Bei körperlich belastender Tätigkeit im Produktionsbereich tritt Arbeitsunfähigkeit häufiger auf als bei einer Bürotätigkeit (vgl. Küsgens, Rossiyskaya und Vetter, 2003: S. 299 ff.). Die Höhe des Krankenstandes wird von der Altersstruktur beeinflusst. Wie bereits in dem Zitat von Fritz erwähnt, sind jüngere Arbeitnehmer häufiger über einen kurzen Zeitraum abwesend, während ältere Arbeitnehmer seltener und wenn, dann meist für einen längeren Zeitraum fehlen. Die Summe der Fehltage steigt tendenziell mit zunehmendem Alter (vgl. Schnabel, 1997: S. 19). Das lässt sich damit begründen, dass in jedem Alter bestimmte Erkrankungen vorkommen. Zum Beispiel kurz andauernde Atemwegserkrankungen treten häufiger bei jüngeren Arbeitnehmern auf, während Herz-Kreislauf-Erkrankungen hingegen mit zunehmendem Alter verstärkt vorkommen. Außerdem sei Folgendes nicht zu vergessen: Häufige Kurzerkrankungen wirken sich wesentlich störender auf den betrieblichen Ablauf aus als die lang andauernden - aufgrund der ständigen Anpassung (vgl. Fick, 1993: S. 44 ff).

Jedoch ist aus der Forschung heraus zu erkennen, dass Alter, Geschlecht, Qualifikation und Familienstand die Fehlzeiten nur gering beeinflussen, und dass die Unternehmen selbst kaum Einfluss drauf haben. Weitere externe Faktoren wie Gesetzgebung, Arbeitsmarkt und Standort des Betriebes sind ebenfalls unmöglich oder nur bedingt beeinflussbar. Deshalb ist es wichtig, das Augenmerk auf interne Faktoren zu legen, denn diese führen auch zur Arbeitszufriedenheit:

- ❖ Entlohnung
- ❖ Arbeitsbedingungen
- ❖ Arbeitsinhalt/ Tätigkeit
- ❖ Führungsstil (vgl. Fitz, 1997: S. 15–17)

3.2 Interne Einflussfaktoren

3.2.1 Entlohnung

Bei der Entlohnung ist zunächst zwischen Akkordentlohnung und Zeitlohn zu unterscheiden. Eine Untersuchung von Hollich kommt zu dem Ergebnis, dass bei Mitarbeitern, die im Akkord entlohnt werden, fast doppelt so hohe Fehlzeiten (Dauer sowie Häufigkeit) auftreten wie bei Mitarbeitern, die Zeitlöhne beziehen. Niedrige Fehlzeiten sind bei leitenden Angestellten anzutreffen, da das Verantwortungsbewusstsein laut Hollich ausgeprägter ist (vgl. Hollich, 1985: S. 65). Tendenziell sinken die Fehlzeiten mit zunehmender Bezahlung (vgl. Pohen und Esser, 1995: S. 78), denn der Einflussfaktor hier wird vom Ausbildungsstand des

Mitarbeiters gebildet, welcher sich wiederum mit zunehmender Höhe positiv auf das Fehlzeitenverhalten auswirkt (vgl. Schumacher, 1994: S. 37).

Auch Lohngerechtigkeit ist ein Faktor. Denn ein Arbeiter, der sich gerecht behandelt fühlt, weist deutlich weniger Fehlzeiten auf als derjenige, dem sein Entgelt nicht angemessen vorkommt (vgl. Pohen und Esser, 1995: S. 78). Merkt ein Arbeitnehmer, dass die Gehaltshöhe nicht nach dem Leistungsniveau sondern nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit bestimmt wird, führt dies zu einer Unzufriedenheit. Daraus kann eine verringerte Motivation des Angestellten resultieren, die sich wiederum negativ auf sein Leistungsniveau auswirkt (vgl. Hungenberg und Wulf, 2011: S. 261).

3.2.2 Exkurs Motivation

Motivation ist eine wesentliche Grundlage des menschlichen Verhaltens und dient zur zielgerichteten Handlungsbereitschaft. Diese lässt sich nach folgenden Kriterien charakterisieren:

- Die Intensität (wie sehr strengt sich ein Mensch an?)
- Die Richtung (fließt die Motivation auch in die Unternehmensziele?)
- Die Dauerhaftigkeit (hier geht es um die Bemühung der Angestellten, die Aufgabe zu Ende zu bringen (vgl. Hungenberg und Wulf, 2011: S. 272))

Zusammenfassend untersucht die Motivationsforschung, warum, was und wie man etwas tut, in welcher Situation und mit welchem Ziel. Die überaus wichtige

Frage nach dem "Warum" beinhaltet die Frage nach der Arbeitsmotivation: Warum haben manche Menschen eine besonders ausgeprägte Motivation und anderen nicht? Erkenntnisse aus der Forschung haben gezeigt, dass es diesbezüglich kein Persönlichkeitsmerkmal gibt. Viel mehr spielen die Person und ihre konkrete Motivation sowie die Situation, in der sie sich befindet, und bestimmte Anreize eine Rolle (vgl. Hungenberg und Wulf, 2011: S. 272–273). Die Motivationsforschung kommt zu dem Ergebnis, dass persönliche und berufliche Ziele der Mitarbeiter miteinander verknüpft sein müssen, obwohl sie theoretisch klar zu trennen sind. Deshalb sollten Führungskräfte die Aufgabenziele realistisch setzen, damit sie nicht in Widerspruch stehen. Somit können sich Mitarbeiter in der Arbeit verwirklichen und persönliche Herausforderungen bewältigen (vgl. Pepels, 1999: S. 315). Menschliche Motive werden von Organisationspsychologen klassifiziert und in unterschiedliche Gruppen, wie auch in der Maslowschen Pyramide zu finden, eingeteilt. Dazu zählen die physischen (Essen, Trinken, Schlafmöglichkeit), psychischen (Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung) und die sozialen Motive (Anerkennung, Freundschaft, Zugehörigkeit). Diese werden durch primäre, wie zum Beispiel den Hunger, und durch sekundäre, wie das dafür zu beschaffende Geld, ergänzt. Doch in der Unternehmensführung werden viel mehr die extrinsischen und die intrinsischen Motivationen gezählt. Zu den extrinsischen zählen zum Beispiel das Prestige-, Sicherheits- und das Geldmotiv, zu denen die intrinsischen wie das Geselligkeits-, Kompetenz- und das Leistungsmotiv im Gegensatz stehen. Insgesamt werden Menschen sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert, die Motivation hängt jedoch von der Komplexität der Aufgabe ab. Folgende Tendenz wurde außerdem festgestellt: Einfachere Aufgaben werden eher aus der extrinsischen Motivation heraus geleitet (vgl. Hungenberg und Wulf, 2011: S. 274–276). Den Mitarbeitern muss eine Chance auf Selbstverwirklichung, Selbstbestätigung, Leistungserfolg, Anerkennung, Verantwortung und Beförderung gegeben sein - dann sind sie motiviert (vgl. Pepels, 1999: S. 315).

3.2.3 Arbeitsbedingungen

Neben dem Gesichtspunkt der Motivation ist jedoch noch auf eine andere Art des Einflusses auf die Reduzierung von Fehlzeiten hinzuweisen: Unternehmen selbst verursachen nämlich nicht nur Fehlzeiten, sie haben es auch in der Hand, diese zu vermeiden. Sie haben die Möglichkeit, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass interne Fehlzeitenursachen vermieden werden können. Laut Oelsch liegen viele Ursachen für Fehlzeiten in der Arbeitssituation. Arbeitsbezogene Faktoren wären zum Beispiel Arbeitsinhalte sowie die Tätigkeit an sich, die Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und die Arbeitsverhältnisse, inklusive Betriebsklima (vgl. Oelsch, 1998: S.38).

Der ABB (Arbeits-Beschreibungs-Bogen) kann als ein hoch strukturierter, schriftlicher Fragebogen verwendet werden und eine quantitative Aussage über die Zufriedenheit der einzelnen Arbeitsaspekte geben, jedoch basiert dieser auf keiner spezifischen Theorie. Er gibt Auskunft über die gesamte Arbeitssituation und gegebenenfalls über die Tendenz der Fluktuation und Fehlzeiten. Denn in zahlreichen empirischen Untersuchungen wurde festgestellt, dass mit steigender Arbeitszufriedenheit auch die Fluktuation und die Fehlzeiten sinken (vgl. Steinmann, 2013: S. 515–516):

Meine Tätigkeit

Gemeint sind der Inhalt Ihrer Tätigkeit und die Art Ihrer Aufgaben.

Tabelle 1: ABB-Beschreibungs-Bogen

Gefällt mir	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Langweilig	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Festgefahren	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Unselbstständig	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Nutzlos	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Angesehen	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Enttäuschend	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Unterfordert mich	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Sehe Ergebnisse	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Kann meine Fähigkeiten einsetzen	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Kann eigene Ideen verwirklichen	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()
Verantwortungsvoll	Ja ()	Eher ja ()	Eher nein()	Nein ()

(Quelle: Neuberger/Allerbeck 1978)

Der Überblick zur Forschungslage zeigt: Je unzufriedener die Mitarbeiter mit ihren Arbeitsbedingungen sind, desto häufiger und länger fehlen sie. „Die Gesundheit hängt in bedeutender Weise mit dem Verhalten der Vorgesetzten zusammen. Vorgesetzte, welche ihre Mitarbeitenden unterstützen, ihnen Beachtung schenken und ihnen ein Gefühl der Verlässlichkeit geben, werden eher gesunde Mitarbeiter in ihrer Belegschaft vorfinden.“ (Bartlomé, 2005: S.67). Da gesunde Mitarbeiter hohe positive Gesundheitsindikatoren haben, kann davon ausgegangen werden, dass sie auch weniger Fehlzeiten aufweisen. Arbeitsregelung und Tätigkeitsmerkmale sind wichtige Einflussgrößen in der Arbeitsorganisation, die ebenfalls zur Gesundheitsförderung beitragen. Vergrößerter Handlungs- und Entscheidungsspielraum motiviert nur Personen mit einem Entfaltungsbedürfnis zum positiven Einfluss von Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten auf das Fehlzeitenverhalten (vgl. Fitz, 1997: S. 20–22). Folgende fehlzeitfördernde Faktoren spielen bei der Arbeitsorganisation eine Rolle;

Zu geringe oder zu hohe Verantwortung, monotone Tätigkeiten und schwere körperliche Arbeit; weiterhin ein hoher Leistungsdruck und zu wenig Entscheidungsspielraum. Insbesondere Faktoren wie Verantwortung und Monotonie sollte besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden. Je mehr ein Arbeitnehmer im Arbeitsablauf mitentscheiden kann, desto eher ist er mit seiner Tätigkeit zufrieden und wird weniger fehlen. Kritisch anzusehen ist allerdings, dass nicht jeder Arbeitnehmer ein hohes Verantwortungsgefühl besitzt oder gar anstrebt. Es kann sogar zu einer Über- oder Unterforderung kommen (vgl. Derr, 1995: S. 45 ff.).

Durch eine Anzahl von Studien konnte bestätigt werden, dass es einen Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten gibt. In den letzten Jahren gab es viele neue Erkenntnisse zu verschiedenen Führungsstilen, die einen Führungserfolg versprechen, und der mitarbeiterorientierte Führungsstil wird schon als veraltet angesehen. Dieser steht für Wertschätzung, Achtung und Sorge für den Mitarbeiter, außerdem für Offenheit und Zugänglichkeit des Vorgesetzten (vgl. Wegge und von Rosenstiel, 2004: S.490), und wurde erweitert durch den mitarbeiterorientierten Führungsstil mit sozialer Unterstützung.

Soziale Unterstützung erzielt einen positiven Effekt auf die Gesundheit. Darüber hinaus können Vorgesetzte direkt durch ihr spezifisches Führungsverhalten psychische Belastungen von Mitarbeitern reduzieren oder aber auch verstärken (vgl. Stadler und Strobel, 2000: S.10). Mitarbeiter, die in hohem Maße sozial unterstützt werden, bekommen das Gefühl, dass man sich um sie kümmert. Sie fühlen Wertschätzung und Anerkennung, und unabhängig von der Stresserfahrung wirkt sich dies positiv auf die Gesundheit aus. Des Weiteren kann ein hohes Maß an sozialer Unterstützung Mitarbeiter dazu ermutigen, ein gesünderes Leben zu füh-

ren (vgl. Stroebe und Jonas, 2002: S.617) Zudem trägt ein unterstützender Vorgesetzter mit sozial unterstützendem Führungsverhalten dazu bei, dass sich Erschöpfungssymptome weniger stark entwickeln (vgl. Ksienzyk, 200: S.3). Dieser positive Effekt der Gesundheit tritt auf, weil in Unternehmen soziale Netze entstehen. Diese vermitteln Mitarbeitern mit einem hohen Niveau an sozialer Unterstützung das Gefühl, dass man sich um sie kümmert, und dass sie geschätzt und anerkannt werden. Dies wirkt sich, wie bereits erwähnt, günstig auf die Gesundheit aus (vgl. Stroebe und Jonas, 2002: S.617). Jedoch reagiert längst nicht jeder Mitarbeiter in gleichem Maße auf soziale Unterstützung (vgl. Ksienzyk, 2006: S.2). Trotzdem greift die These von der gesundheitsfördernden Wirkung, da gesundheitsfördernde Ressourcen aufgebaut werden (vgl. Stadler und Spiess, 2002: S.8). Über das gesundheitsfördernde Führungsverhalten wird später nochmal ausgiebig diskutiert.

Folgende Abbildung soll nochmal deutlich machen, wie und durch was sich Fehlzeiten bei den Berufstätigen entwickeln.

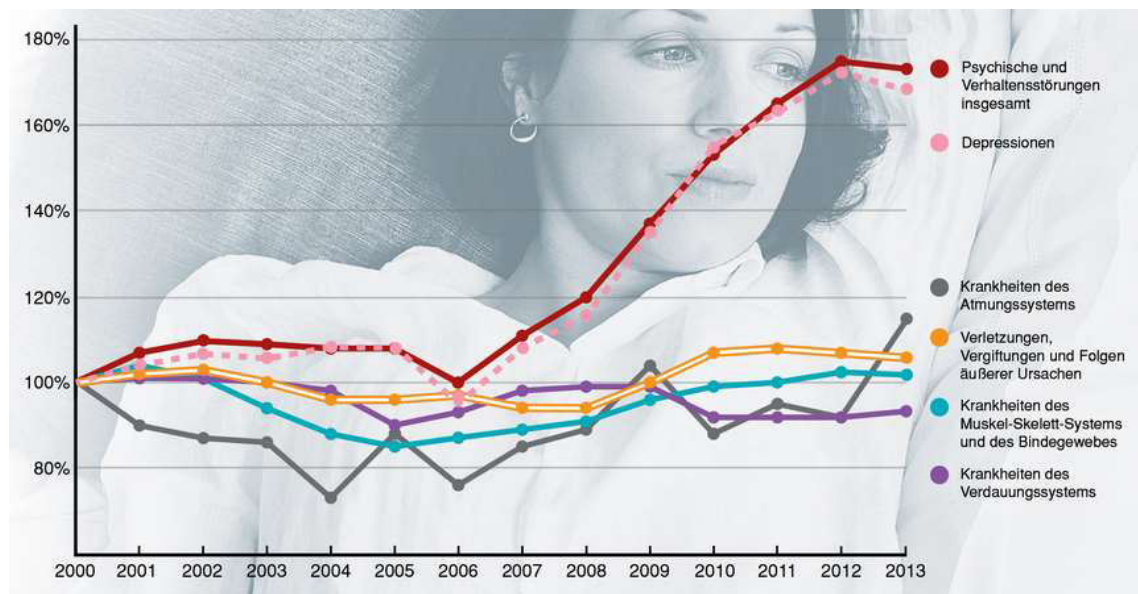


Abbildung 5: Entwicklung der Fehlzeiten bei Berufstätigen

Quelle: Depressionsatlas der TK 2015

Beschäftigte in Deutschland fehlen immer häufiger aufgrund psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz. Seit dem Jahr 2000 ist die Anzahl der psychisch bedingten Fehltag um rund 85 Prozent gestiegen. Dies zeigt der Gesundheitsreport

der Techniker Krankenkasse 2013. Fehlzeiten aufgrund von Krankheiten des Atmungssystems sind im Vergleich zu 2012 deutlich angestiegen.

Die förderliche Wirkung durch soziale Unterstützung in der Arbeitswelt gilt damit als bewiesen und wird durch aktuelle Forschungsergebnisse gestützt. Das Konzept der sozialen Unterstützung liefert demnach einen Erklärungsansatz, und es wird in den unteren Kapiteln noch einmal mit Zusammenhängen des mitarbeiterorientierten Führungsverhalten auf die Fehlzeiten theoretisch erläutert. Wie stark jedoch die soziale Unterstützung Fehlzeiten reduziert, ist noch unklar und soll weiter erforscht werden. Es kann auch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter variieren. Das Ausmaß, in dem ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter sozial unterstützen kann, hängt aber auch von der Anzahl der ihm unterstellten Mitarbeiter ab. Die ideale Kontrollspanne fordert, dass das Unterstellungsverhältnis möglichst nicht über 10 hinausgeht und in gewissen Situationen nicht über 20 (vgl. Nieder, 1991: S.2).

Weiterhin konnte auch Fritz mit seiner Untersuchung nachweisen, dass der Faktor Belastung mit den Subfaktoren Handlungsspielraum, Kooperation und Befindlichkeit sechs Prozent der Fehlzeiten klärt. Wenn also die Arbeitsbedingungen im Unternehmen verbessert werden, führt dies zu einer Fehlzeitenreduzierung.

Der Subfaktor der Befindlichkeit hat bei Fritz einen erheblichen Anteil an der Erklärung der Fehlzeitendauer (fast 10 Prozent). Fritz schlussfolgert, dass die Befindlichkeit der Mitarbeiter regelmäßig erfasst werden sollte. Sowohl die psychosozialen Faktoren wie Arbeitsbelastung als auch die psychosomatischen Beschwerden wie Nacken-, Schulter-, Kopfschmerzen sollten identifiziert werden, um zeitnah darauf reagieren zu können.

3.2.4 Führungsstil

Eine Vielzahl von Führungsratgebern gibt schon seit Jahren Aufschluss darüber, welches Führungsverhalten bei den Mitarbeitern eine Rolle spielt. Auch die Wissenschaft entwickelt verschiedene Führungstheorien, die zu unterschiedlichen Führungserfolgen führen und gibt Hinweise darauf, wie gute Führung erreicht werden kann. Jedoch existiert dazu keine allgemein akzeptierte Sichtweise (vgl. Hungenberg und Wulf, 2011: S. 358). Ein möglicher Einflussfaktor liegt im Führungsverhalten der Vorgesetzten. Unter welchen Bedingungen ein Einflussversuch durch die Führung erfolgreich oder erfolglos sein wird, hängt von der Interaktion mindestens zweier Menschen ab. Die Führungsperson allein ist keinesfalls alleine dafür verantwortlich. Sie verfügt über gewisse Einflusspotenziale und das Verhalten, doch ob und inwieweit dem Einflussversuch stattgegeben wird, hängt zunächst mal davon ab, welches Ziel verfolgt wird. Deckt sich das

Ziel mit den Vorstellungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter, wird eine Realisierung unproblematisch. Je weniger die Ziele der Mitarbeiter mit dem Ziel der Beeinflussung überschneiden, umso größer werden die Einflusspotenziale. Einflusspotenziale lassen sich als Ausdruck von Macht verstehen (vgl. Steinmann, 2013: S. 619–621).

Einfluss in der Personalführung ist weitgehend von Macht und Autorität bestimmt. Personaler meinen, dass sie anhand ihrer Stellung die Loyalität der Beschäftigten erlangen. Doch wie Forschungen zeigen, führt ein solches Verhalten zum Vertrauensbruch und zerstört eher die Zusammenarbeit. Denn Mitarbeiter, die unter Zwang arbeiten müssen, sind in der Regel nicht effektiv. Wenn Vorgesetzte Einfluss ausüben wollen, müssen sie mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Beschäftigte wollen gehört und in Entscheidungen mit einbezogen werden. Gespräche haben mehr Erfolg, wenn folgende Punkte beachtet werden:

Tabelle 2: Gesprächsvorbereitung

Gesprächsvorbereitung	Gesprächsführung	Gesprächsaufbereitung
Gesprächsfahrplan Gesprächstermin Zeitrahmen Raum Sitzordnung Einladung Gesprächsatmosphäre	Begrüßung Information Positiver Einstieg Themen nennen Zeitplanung Offen, aktiv, konzentriert Gezielt und verantwortlich kommunizieren Nicht immer sprechen Beruhigen und inspirieren Willen zum Zuhören zeigen Ablenkungen fernhalten Auf Gesprächspartner einstellen Geduld üben Beherrschung behalten Fragen stellen Versöhnlicher Ausklang Ergebniszusammenfassung Entscheidungen Neuer Termin Verabschiedung	Inhalte schriftlich festhalten Eigene Zusage umsetzen Zusage des Gesprächspartners kontrollieren

Quelle: (vgl. Pepels, 1999: S. 311)

Das Führungsverhalten gehört zu den wichtigsten Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Eine Führungsperson ist noch lange kein akzeptierter Vorgesetzter, nur weil diese ihren übertragenen Aufgaben nachgeht. Akzeptanz und Anerkennung sind entscheidend, denn in den über hundert empirischen Studien, die bis jetzt gemacht wurden, führten Intelligenz, Durchsetzungsfähigkeit, Pflichtbewusstsein, Selbstdisziplin und Ordnungsliebe allein zu keinem Führungserfolg (vgl. von Rosenstiel, 2001: S. 329).

Die beiden Themen „Einflussfaktoren“ und „Führungsverhalten“ werden im nächsten Kapitel zusammengeführt und den unterschiedlichen Führungsstilen gegenübergestellt.

3.2.5 Differenzierung

Zur In Differenzierung zum aufgabenorientierten Führungsstil stehen Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme gegenüber den Erwartungen, Gefühlen und Bedürfnissen der Mitarbeiter im Vordergrund. Persönliches Interesse und Unterstützung der Angestellten zeichnen den mitarbeiterorientierten Führungsstil aus. Die Selbstbestimmung, Mitbestimmung und Delegation nehmen einen zentralen Platz im Arbeitsprozess ein. Demgegenüber steht der aufgabenorientierte Führungsstil aus Definition und Strukturierung der Arbeitsrollen inklusive Erreichung des Arbeitsziels. Vorgesetzte, die den aufgabenorientierten Stil praktizieren, betonen vor allem den technischen Aspekt der Arbeit. Mitarbeiter sind hier eher als Werkzeug zum Erreichen der Unternehmensziele anzusehen. Vorgesetzte treffen die Mehrheit der Entscheidungen selbst und setzen ihre Entscheidungen meist mit Zwang durch. Die persönlichen Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter fallen nur bedingt ins Gewicht (vgl. Yukl, 2002: S.28).

1955 fanden Fleishman, Harris und Burt durch eine Studie heraus, dass ein mitarbeiterorientiertes Verhalten der Vorgesetzten zu weniger Fehlzeiten führte als ein aufgabenorientiertes (vgl. Przygodda, 1991: S. 180).

1991 wurde eine weitere Studie erstellt, die mit den älteren Studien übereinstimmte, jedoch auf ein bestimmtes Verhaltensmuster verwies:

Beim mitarbeiterorientierten Führungsstil der Vorgesetzten wiesen die Studien geringe Fehlzeiten auf, allerdings führte das aufgabenorientierte Verhalten der Vorgesetzten nicht zu höheren Fehlzeiten, sondern zur Gleichgültigkeit gegenüber den Aufgabenzielen (vgl. Przygodda, 1991: S.184).

Schmidts Feldstudie zeigte, dass 12% von der Summe an Fehltagen durch das Vorgesetztenverhalten erklärt werden konnte. Das Verhalten des Vorgesetzten hat demnach einen bedeutsamen Einfluss auf das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter (vgl. Schmidt, 1996: S.54-60).

Die bekannteste Typologie beschreibt Führungsstile anhand des Entscheidungsspielraums. Beim autoritären Führungsstil entscheidet die Führungskraft alleine („Anordnung“ genannt). Beim operativen Führungsstil entscheidet die Gruppe („Koordination“ genannt). Der autoritäre Führungsstil zeichnet sich zwar durch schnelle Entscheidungen aus, welche zum Beispiel in einer Notsituation gefordert sind, widerspricht jedoch bislang allen Erkenntnissen. Mitarbeiter bedürfen zwar einer Führung, jedoch einer, die den Zusammenhalt einer Gruppe gewährleistet. Hier dient der aufgabenorientierte Führungsstil nur dem vorgegebenen Gruppenziel, wohingegen der sozial unterstützende Führungsstil den Zusammenhalt fördert. Denn das Arbeitsverhalten wird in der jeweiligen Gruppe beeinflusst. Eine zufriedene Gruppe, die Zuwendung von ihrem Vorgesetzten erfährt, wird zu einer wesentlichen Einflussgröße auf das Arbeitsverhalten und somit auf das Fehlzeitenverhalten (vgl. Pepels, 1999: S. 315–316).

Somit konnte durch eine Anzahl von Studien bestätigt werden, dass mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten sich positiv auf die Fehlzeiten auswirkt und dadurch in den Mittelpunkt des Klärungsansatzes gerät.

Jedoch, wie bereits erwähnt, ist der mitarbeiterorientierte Führungsstil mit seinen methodischen Ansätzen veraltet, wodurch die soziale Mitarbeiterunterstützung in den Vordergrund rückt. In der Literatur wird dabei zwischen informationeller, instrumenteller und emotionaler Unterstützung unterschieden.

- ❖ Informationelle Unterstützung erfolgt meist durch Wissensvermittlung und Beratung. Der Vorgesetzte spricht sich oft mit seinen Mitarbeitern ab, bevor Veränderungen eingeführt werden und holt sich Zustimmung bei wichtigen Entscheidungen.
- ❖ Instrumentelle Unterstützung erfolgt durch praktische Hilfe, Bereitstellung von Hilfsmitteln und der Abnahme von Aufgaben. Der Vorgesetzte hilft bei persönlichen Problemen und unterstützt seine Mitarbeiter in schwierigen Situationen. Genauso bietet er Rückhalt an.
- ❖ Emotionale Unterstützung entsteht durch Vertrauen, Verständnis, Zuhören und Ermutigung. Der Vorgesetzte zeigt Anerkennung und Interesse am Wohlergehen des Mitarbeiters. Durch seine Freundlichkeit finden Mitarbeiter leichten Zugang (vgl. Flothow, 2004: S.3)

Die Forscher der University of Michigan konnten jedoch keine klaren empirischen Befunde über eine generelle Überlegenheit des mitarbeiterorientierten Führungsstils bestätigen. So wurden in späteren Fassungen die zwei Führungsstile ausdifferenziert und somit die Endpunkte eines eindimensionalen Führungsstils skizziert (Hungenberg und Wulf 2011, S. 368). Im Laufe der wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit der Führung und deren Erfolg ist immer deutlicher

geworden, dass es nicht „den einen“ Führungsstil gibt. Vielmehr hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Führungserfolg von den situativen Rahmenbedingungen abhängt. Mittlerweile sind zahlreiche unterschiedliche situative Führungstheorien entstanden, doch prinzipiell ähneln sie sich sehr: Erfolgreich ist demnach diejenige Führungskraft, die in der Lage ist, innerhalb bestimmter Situationsbedingungen klare Analysen anzufertigen und ihr Führungsverhalten anzupassen (vgl. Hungenberg und Wulf, 2011: S. 372).

In der Führungsforschung wurde im Allgemeinen erkannt, dass weder bestimmte Führungsstile noch bestimmte Eigenschaften mit einem höheren Führungserfolg verbunden sind. Vielmehr wird auf die Frage des Führungsverhaltens eingegangen, die zu höherer Produktivität, Zufriedenheit, Motivation und zu niedrigen Fehlzeiten führt. Ein Grund dafür ist sicher die Vielfalt an unterschiedlicher Führungstheorien und Führungsstile, die sich schwer in eine einzige Theorie erfassen lassen. Darum lassen sich nur Teilausschnitte erfassen und analysieren (vgl. Hungenberg und Wulf, 2011: S. 383–384).

In einer Gesamtbetrachtung kommt die Autorin dieser Arbeit zum Schluss, dass das Vorgesetztenverhalten ein bedeutsamer Parameter bei der Analyse von Fehlzeiten ist. Zusammenfassend kann auch festgehalten werden, dass das Führungsverhalten einen enormen Einfluss auf die Fehlzeiten und einen hohen Stellenwert in der mitarbeiterorientierten Führung hat, weil dieses sich laut einer Vielzahl an Studien hinweg positiv auswirkt.

3.2.6 Persönlichkeit und Risiko

Die Persönlichkeit des Mitarbeiters sowie seine Einstellung und seine Motive tragen in Verbindung mit den Umfeldbedingungen ebenso einen wesentlichen Teil zur Entstehung der Fehlzeiten bei. Die Arbeitszufriedenheit im Bezug zur Tätigkeit im Beruf hängt stark von der Bedürfnisstruktur des einzelnen Arbeitnehmers ab. Seine Befriedigung kann einer anspruchsvollen oder aber auch einer eher einfach strukturierten Tätigkeit entstammen. Es kommt ganz drauf an, wo seine Bedürfnisse liegen. Es gibt eine ganze Reihe von Studien, die Zusammenhänge zwischen Fehlzeiten und Persönlichkeitseigenschaften aufweisen. Personen mit höherer Ausprägung in den Persönlichkeitsmerkmalen tendieren eher zu Emotionen, Labilität, Angst, Leistungsdesorientierung, Aggressivität und Soziallabilität. Auch die private Situation wie Familie und soziale Verpflichtungen spielen eine Rolle und haben Einfluss auf das Fehlzeitenverhalten. Krankheit der Angehörigen, Termine beim Arzt oder Behördenbesuche können Fälle sein, die nach Feierabend nur schwer erledigt werden können. Auch Nebenbeschäftigungen und Schwarzarbeit, private Feste sowie sonstige Freizeitaktivitäten können wirksam nachgewiesen werden. Der Einfluss von Arbeitsweg und Wohnsituation

konnte bisher nicht zweifelsfrei geklärt werden - verschiedene Autoren widersprechen sich zum Teil (vgl. Theis, 1985: S. 83 ff.).

Weiterhin können falsche Ernährungsgewohnheiten und Bewegungsmangel Risikofaktoren sein und ebenfalls zu Fehlzeiten beitragen. Es sei auch daran erinnert, dass Alkohol und Nikotin die Entstehung chronischer Erkrankungen mit Auswirkungen auf das Muskel- und Herz-Kreislauf-System, die Gefäße, Organe und den Stoffwechsel begünstigen. Angesichts der Tatsache, dass in Deutschland 16,7 Mio. Menschen regelmäßig rauchen und ca. 2,5 Mio. Menschen alkoholabhängig sind, kann davon ausgegangen werden, dass die große Mehrheit der Bevölkerung um die Gesundheitsschädlichkeit dieser verhaltensbedingten Risikofaktoren weiß (vgl. BKK Bundesverband, 2002). Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass der Konsum von Tabak, Arzneimittel und Alkohol offenbar eng mit belastenden Lebensbedingungen verbunden ist. Diese Mitarbeiter weisen nicht nur um 250 % höhere Fehlzeiten auf als der Durchschnitt, sie verursachen auch 3,5-mal häufiger Arbeitsunfälle (vgl. Vorwerk-Behrend, 1996: S. 119 ff.).

4 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen

Im folgenden Teil werden Maßnahmen vorgestellt und Handlungsempfehlungen abgeleitet, die zur Senkung von Fehlzeiten der Mitarbeiter beitragen. Dabei wird zuerst auf allgemeine, danach auf spezielle Maßnahmen eingegangen, um mit Hilfe der aufgezeigten Erkenntnisse zum mitarbeiterorientierten Führungsverhalten und zur sozialen Unterstützung Fehlzeiten gezielt reduzieren zu können. Allgemeine Maßnahmen setzen bei den Fehlzeiten an, die eine differenzierte Ursachenanalyse erfordern. Spezielle Maßnahmen zielen darauf ab, das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen.

Doch bevor Maßnahmen aus der Fehlzeitenforschung geschildert werden, muss eine Voraussetzung für das gelungene Umsetzen geschildert werden.

Die Anerkennung der Fehlzeiten ist im Allgemeinen ein innerbetriebliches Problem. Fehlzeiten verursachen enorme Kosten, und zur Vermeidung dieser Kosten muss anerkannt werden, dass vor allem die Minimierung der Kosten eines der wichtigsten Ziele des Managements ist. Die Anerkennung der Fehlzeiten als innerbetriebliches Problem wahrzunehmen ist der wirkungsvollste Weg zur Senkung der Fehlzeiten (vgl. Priemuth, 2004: S.2).

Des Weiteren gilt es zu beachten, dass Führungspersonen ihre Möglichkeiten zur Beeinflussung der Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter im Regelfall als sehr gering einschätzen (vgl. Stadler und Strobel, 2000: S. 5). Jedoch muss auch hier eine Mitverantwortlichkeit eingesehen werden. In diesem Fall gilt es den Vorgesetzten aufzuzeigen, dass sie mit ihrem mitarbeiterorientierten Verhalten die Fehlzeiten der Mitarbeiter durch Wissenskompetenzen der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse reduzieren können.

4.1 Allgemein

Wie bereits in 3.2.3.1 erwähnt, wirkt sich im Allgemeinen ein Ansatz von mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten positiv auf die Fehlzeiten aus. Erwähnt wurde aber auch, dass es nicht den einen idealen Führungsstil gibt. Durch die Literaturrecherche lassen sich folgende Maßnahmen für Führungspersonen ableiten:

Weil sich in der Theorie und Praxis beweisen ließ, dass es nicht den einen idealen Führungsstil gibt - angesichts des Fehlens einer klaren, theoriegestützten Anleitung -, entwickelten sich einfache Handlungsanweisungen für unterschiedliche Führungssituationen. Sie wurden Führungstechniken genannt, die sich typologisieren lassen:

- ❖ Management by Decision Rules: Führungskraft delegiert Aufgaben und gibt Entscheidungsregeln vor.
- ❖ Management by Results: Führungskraft legt Ergebnisse fest und kontrolliert die Zielerreichung.
- ❖ Management by Exception: Führungskraft delegiert Aufgaben und räumt Entscheidung und Ermessungsräume ein. Der Informationsfluss zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird reduziert.
- ❖ Management by Participation: Hier gehen die Führungskräfte von einer intrinsischen Motivation aus und haben die Grundannahme, dass die Leistung des Mitarbeiters steigt, wenn er sich mit den Unternehmenszielen identifiziert. Der Mitarbeiter wird in den Zielbildungsprozess mit einbezogen.
- ❖ Management by Motivation: Bildet eine weiterführende Ergänzung zu Management by Participation und gewährt möglichst hohe Handlungsautonomie. Diese wird nur in den höheren Unternehmensebenen eingesetzt.
- ❖ Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung und Kontrolle): ist im Gegensatz zu anderen Führungstechniken ein umfassenderes Führungskonzept. Diese Führungstechnik besteht aus zwei Schritten: 1) Führungskraft und Mitarbeiter vereinbaren gemeinsam Ziele, welche sich meist auf die Budgetperiode beziehen oder auch als Meilensteine festgelegt werden. 2) Eine Kontrolle der Erreichung folgt meist zunächst durch den Mitarbeiter via Selbsteinschätzung. Möglichkeiten, Verbesserungen und Ansätze zur persönlichen Weiterentwicklung werden diskutiert und gleichzeitig Ziele für die nächste Periode vereinbart.

Diese Führungstechnik geht davon aus, dass Mitarbeiter durch anspruchsvolle, klare, adäquate und akzeptierte Ziele zu hoher Leistung motiviert werden.

Im Vergleich zu allen anderen Führungstheorien und -techniken stellt das Management by Objectives den ausgefeiltesten Ansatz dar. Jedoch ist auch hier Vorsicht geboten, denn es wird lediglich auf einer Grundannahme über die Natur des Menschen basierend vorgeschlagen (vgl. Hungenberg und Wulf, 2011: S. 384–388).

Informationelle Unterstützung wird vermittelt durch methodische Wissensvermittlung und Nutzen bringender Beratung. Die Führungsperson legt großen Wert auf eine direkte Informationspolitik und sorgt deswegen für regelmäßige Besprechungen für das ganze Team, bei denen Probleme diskutiert und Lösungen gesucht werden. Des Weiteren geht sie auf die Mitarbeiter zu, bespricht Aufgabenbereiche und gibt regelmäßig Rückmeldung. Die Führungsperson informiert über die Unternehmensziele und holt sich Zustimmung ihrer Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungsprozessen. Die Führungsperson beteiligt die Mitarbeiter an ihren Lösungsvorschlägen und berücksichtigt Änderungsvorschläge. Praktische Hilfe sowie die Bereitstellung von Hilfsmitteln wird durch die instrumentelle Unterstützung herangebracht. Die Führungsperson hilft dem Mitarbeiter bei entstehenden Problemen seiner Arbeit und bietet sich als Ansprechpartner an. Er passt die Arbeitsgebiete an die Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter an und passt auf, dass ihre Mitarbeiter nicht an einer Über- oder Unterforderung leiden. Emotionale Unterstützung wird durch Verständnis, Zuhören, Fürsorge und Vertrauen vermittelt.

Die Führungsperson nimmt die Probleme der Mitarbeiter ernst und ermutigt sie zum Mitteilen der Probleme. Die Führungsperson pflegt einen lehrreichen Umgangsstil und regt ihre Mitarbeiter zu Selbständigkeit an. Sie ist stets bemüht, die Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermuntern, zeigt Anerkennung für sie und spricht Lob aus.

4.1.1 Verbesserung der Führungsqualitäten

Die Führungsqualitäten haben nachweisbar großen Einfluss auf die Fehlzeiten. Zunächst einmal müssen sich Führungskräfte über ihre Führungsspanne Gedanken machen. Wird sie der Anzahl an Mitarbeitern gerecht? Oder müssen einige Mitarbeiter an eine andere Führungskraft abgegeben werden? Experten sehen die optimale Gruppengröße bei circa 20 Mitarbeitern (vgl. Fischer, Risch und Selzer, 1995: S. 203). Erfahrungen aus der Praxis belegen, dass eine deutliche Senkung der Mitarbeiterzahl pro Führungskraft positive Auswirkungen auf das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter hat (vgl. Eissing, 1991: S. 95).

Bedeutend ist auch die Meinung der Mitarbeiter über die Führungsperson. Durch Mitarbeitergespräche, Umfragen sowie die Beratung durch externe Stellen sind Möglichkeiten, in Erfahrung zu bringen, wie die Vorgesetzten bei den Mitarbeitern „ankommen“. Da auch immer neue Erkenntnisse gewonnen und neue Studien aufgestellt werden, wie man „richtig“ führt, sollte dieser Aspekt keinesfalls außer Acht gelassen und die Führungskräfte regelmäßig geschult werden. Wenn die Führungskraft während der Schulungszeit nur schwer zu ersetzen ist, sollte dies jedoch in Kauf genommen werden: Die während der Schulung neu gewonnenen Erkenntnisse werden höchstwahrscheinlich zu einer Reduzierung der Fehlzeiten beitragen. Solche Schulungen werden regelmäßig von Arbeitgeberverbänden

und von der Industrie und Handelskammern mit folgenden Themenschwerpunkten angeboten:

- ❖ Gesprächstechniken
- ❖ Konfliktverhalten
- ❖ Informationsvermittlung
- ❖ Delegation

Sie sind die wichtigsten Punkte beim Anstreben eines geeigneten Führungsstils (vgl. Pohen und Esser, 1995: S. 129).

Damit sich der Erfolg dieser Maßnahme mit den Erwartungshaltungen der Mitarbeiter deckt, könnten diese über einen neutralen Vermittler in die Schulungskonzeption eingebunden werden. Nach der Schulung muss zunächst jedoch mit anfänglichen Missverständnissen und Verunsicherungen bei den Mitarbeitern gerechnet werden, denn diese müssen sich zunächst an die geänderte Führung gewöhnen. Der Durchdringungsrad kann nur dann erreicht werden, wenn die Verbesserung der Führung konsequent verbessert und durchgezogen wird. Die Wirkungsstabilität der Maßnahme hängt davon ab, wie lange die Führungskraft die Verhaltensweisen beibehält, ohne wieder in die gewohnten Muster zurückzufallen (vgl. Derr, 1995: S. 50).

4.1.2 Gezielte Mitarbeiterauswahl

Der erste Schritt bei der Auswahl von Personal sollte darauf abzielen, eine Übereinstimmung der Fähigkeiten des Bewerbers mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes zu erreichen, denn so kann Über- oder Unterforderung schon von vorne rein vorgebeugt werden. Eine Herabstufung der Auswahlkriterien sollte vermieden werden, auch wenn ein dringender Personalbedarf besteht. Wenn die Fehlzeiten gezielt reduziert werden sollen, besteht eine Möglichkeit, den Bewerber zu bitten, sich von seiner Krankenkasse eine Bescheinigung über die Fehlzeiten der letzten zwei Jahre ausstellen zu lassen.

Bei einer vorgelegten Dokumentierung der Arbeitsunfähigkeit sollte aber nicht zwangsläufig auf zukünftiges Verhalten geschlossen werden.

Der zweite Schritt ist die präzise Mitarbeitereinarbeitung, denn diese entscheidet über die Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Tätigkeit sowie über spätere Arbeitserfolge – und somit auch über dessen Fehlzeitenverhalten. Nicht nur die Einweisung in das zukünftige Aufgabengebiet, sondern auch eine Unterstützung der Integrationsversuche zu bestehenden Gruppen hat eine besondere Bedeutung, da ein ausgeprägter Gruppenzusammenhalt zu niedrigeren Fehlzeiten führt (vgl. Derr, 1995: S. 87-89).

Kritisch anzumerken ist, dass dies zu einer Wirkungsverzögerung und zu einem geringen Durchdringungsgrad führt, denn die Zahl der neuen Mitarbeiter wächst nur langsam an. Es bleibt aber eine sinnvolle Ergänzung.

Mit Blick auf die Auswahl der Führungskräfte wird die Sozialkompetenz zunehmend wichtiger: Eine breite Palette aus Kompetenzen hinsichtlich Führungsstil, Umgang mit Konflikten, Einbindung der Mitarbeiter, Entscheidungsprozesse usw. muss vorhanden sein, um den optimalen Vorgesetzten zu bekommen.

4.1.3 Spezielle Maßnahmen

❖ Anwesenheitsprämie

Dieser Anreiz versucht, ebenfalls die Fehlzeitenreduzierung zu schaffen beziehungsweise dem Absentismus zu umgehen. Unter Anwesenheitsprämien werden freiwillige betriebliche Leistungen verstanden, die Mitarbeiter dazu motivieren sollen, nach ihrer Krankheit wieder zeitnah an den Arbeitsplatz zu kommen, beziehungsweise gerne am Arbeitsplatz präsent zu sein (vgl. Fick, D. 1993, S. 124).

Kritisch zu erwähnen sei hierbei, dass eine Anwesenheit am Arbeitsplatz eine Selbstverständlichkeit sein sollte, und dass trotz Arbeitsunfähigkeit arbeitende Mitarbeiter andere Kollegen gesundheitlich gefährden und Folgekosten verursachen können (vgl. Olfert und Steinbuch, 2001: S. 374).

❖ Rückkehrgespräche

Diese sollten unmittelbar nach Wiederaufnahme der Arbeit vom direkten Vorgesetzten geführt werden und den Mitarbeiter über aktuelle Vorkommnisse informieren. Solch ein Gespräch hilft zu verdeutlichen, dass der Mitarbeiter als Kollege in der Abteilung vermisst und geschätzt wurde.

Dazu sei im Folgenden ein Gesprächsleitfaden aufgeführt, der thematisiert, was es bei Rückkehrgesprächen zu beachten gilt.

Voraussetzungen:

- ❖ Zunächst ist eine gute Verfassung und positive Einstellung des Vorgesetzten wichtig und nötig.
- ❖ Ort und der Zeitpunkt sollten sorgfältig und mit Bedacht ausgewählt werden.
- ❖ Es ist darauf zu achten, dass aktiv zugehört und Augenkontakt gepflegt wird.
- ❖ Eine freundliche Atmosphäre ist zu schaffen.
- ❖ Eine richtige Sitzposition sollte gewählt und auf die Körpersprache geachtet werden.
- ❖ Das Zeitmanagement sollte im Hinterkopf behalten werden.
- ❖ Die Fragen sollten sorgfältig überlegt und gezielt gestellt werden.
- ❖ Das Gesprächsziel sollte die Gesprächsvorbereitung bestimmen.

Motivationsbedingte Gesprächsführung (in Stichpunkten):

- ❖ Freundliche Begrüßung und Begründung des Gespräches, Vorwürfe meiden
- ❖ Freude über die Rückkehr des Mitarbeiters ausdrücken
- ❖ Dem Mitarbeiter begreiflich machen, wie wichtig er dem Unternehmen ist
- ❖ Seine bisherigen Taten loben
- ❖ Nach dem Befinden fragen und auskundschaften, ob die Erkrankung mit dem Arbeitsplatz zusammenhängt
- ❖ Falls ja, gemeinsam eine Lösung finden
- ❖ Falls sich Fehlzeiten häufen, nach den Ursachen fragen
- ❖ Dem Mitarbeiter den aktuellen Stand des betrieblichen Geschehens geben
- ❖ Gespräch nicht aus der Hand nehmen lassen
- ❖ Gespräch zusammenfassen und schriftlich festhalten
- ❖ Gespräch positiv beenden
- ❖ Bei Notwendigkeit einen neuen Termin vereinbaren
- ❖ Einen guten Start in die wiederaufgenommene Tätigkeit wünschen

Vermeiden (in Stichpunkten):

- ❖ Drohungen sollen auf keinen Fall vorkommen
- ❖ Persönlich werden und emotional reagieren unbedingt vermeiden
- ❖ Ironie und Zweideutigkeit werden nicht positiv aufgefasst
- ❖ Vor der Gruppe werden keine Gespräche gehalten

- ❖ Monologe und Suggestivfragen umgehen
- ❖ Die Krankheit soll nicht angezweifelt werden
- ❖ Negative Schlagwörter wie „blaumachen“ verwenden
- ❖ Erzeugung von Druck und Stress soll umgangen werden
- ❖ Negative Gespräche nicht in die Länge ziehen
- ❖ Mitarbeiter während seiner nicht Abwesenheit kritisieren (vgl. Bitzer, 1999: S. 59 ff.)

Kritisch anzusehen ist, dass es unmöglich ist, eine eindeutige Unterscheidung von motivationsbedingter Abwesenheit und medizinischer Notwendigkeit zu finden. Solche Gespräche erfordern viel Fingerspitzengefühl (vgl. Hofmann, 2001: S. 9).

Um effektive Rückkehrgespräche führen zu können, sollten diese immer dokumentiert werden. Erstens hilft es als eine Art Vorstrukturierung, und zweitens ermöglicht es eine eindeutige Überprüfung.

Kritisch zu betrachten ist zudem, dass solche Gespräche oft missverstanden werden, dass sich der Mitarbeiter beispielsweise zu Unrecht verdächtig fühlen könnte. Bei einer konsequenten Gesprächsdurchführung jedoch kann eine rasche, positive Wirkung erzielt werden, indem man dem Mitarbeiter die Intensität und Wichtigkeit der Fehlzeitenreduzierung klarmacht und einen bestimmten Leitfaden verfolgt.

❖ Attestpflicht

Nach § 5 Abs. 1 EfzG ist ein Arbeitnehmer erst dann zur Vorlage eines ärztlichen Attests verpflichtet, wenn die Arbeitsunfähigkeit länger als drei Kalendertage dauert. Zur Einführung der Attestpflicht vom ersten Krankheitstag ist der Arbeitgeber jedoch berechtigt. Diese Regelung ist mit der Hoffnung verbunden, dass Mitarbeiter schneller am Arbeitsplatz erscheinen, da Ärzte erfahrungsgemäß länger als notwendig krankschreiben (vgl. Fick, 1993: S. 123).

Kritisch anzusehen ist, dass in vielen Tarifverträgen die Attestpflicht während der ersten drei Tage erlassen wird und nur durch eine Öffnungsklausel möglich ist (vgl. Derr, 1995: S. 63).

4.2 Gesundheitsfördernde Maßnahmen

Da die Mitarbeiter eine zentrale Ressource zur Erreichung der Unternehmensziele darstellen, erscheint es umso wichtiger, diese zu fördern, zu motivieren. Wenn die Führungskraft eine dauerhafte, qualitativ hochwertige Leistung erwartet, muss sie zudem gesundheitsbewusst zu führen verstehen. Kern dieser Aufgabe ist es, die Gesundheitsgefahren rechtzeitig zu erkennen und gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten. Im Mittelpunkt steht der Abbau von Fehlbelastungen und stresserzeugenden Arbeitsbedingungen, um eine Belastungsoptimierung und Gesundheitsförderung zu garantieren (vgl. Stadler und Spieß, 2003).

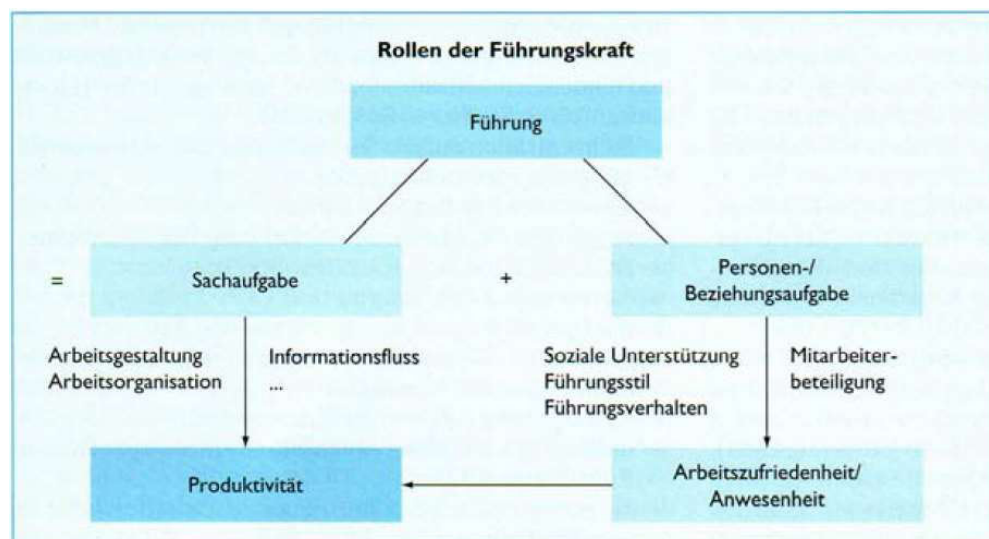


Abbildung 6: Rollen der Führungskraft (nach Nieder 2000)

Quelle: Arbeitsmed.Sozialmed.Umweltmed.40.7.2005

Unterschiedlichen Metaanalysen zeigten auf wie sich das falsche Führungsverhalten demotivierend, belastend und fehlzeitenfördernd auswirkte (vgl. Heckhausen, 2000: Stadler und Spieß 2003). Die Analysen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ❖ Konzentration auf die Sachaufgaben
- ❖ Autoritäres Führungsverhalten
- ❖ Geringe Anerkennung der Leistung
- ❖ Häufige Kritik
- ❖ Vorenthalten der Informationen
- ❖ Mangelnde Vermittlung von dem Sinn der Arbeit

- ❖ Ausgeprägte Kontrolle
- ❖ Unklare Zielvorgaben
- ❖ Geringe Einarbeitung
- ❖ Mangelnde Weiterbildungsangebote
- ❖ Mangelnde Berücksichtigung der persönlichen Berufsziele

Um Über- und Unterforderung vorzubeugen, ist es auch wichtig, nach Möglichkeiten zu suchen, um Belastungen zu umgehen. Dementsprechend müssen die Mitarbeiter gemäß ihrer Leistungen und Qualifikationen eingesetzt werden. Wichtig ist es auch in der gesundheitsfördernden Mitarbeiterführung, dass der direkte Vorgesetzte die Aufgaben verteilt, die Lage einschätzt und angemessene Arbeitsanforderungen entwickelt. Besteht die Gefahr einer Über- oder Unterforderung, so muss der Vorgesetzte die erforderlichen Maßnahmen einleiten und die Aufgabenschwere reduzieren oder erhöhen. Mittels dieser Maßnahmen drückt das Unternehmen Wertschätzung und Interesse am Arbeitnehmer aus, was längerfristig zu gesunden Mitarbeitern und somit zum wirtschaftlichen Erfolg führt.

Des Weiteren hilft eine soziale Unterstützung der Mitarbeiter bei deren Aufgabenerledigung, und sie beugt ebenfalls Belastungen vor. Bei Arbeitsaufgaben mit hohem Schwierigkeitsgrad ist eine fachliche Unterstützung notwendig, dagegen sollte bei überwiegend monotonen Aufgaben eher emotionale Hilfe angeboten werden. Jedoch sollten Aufgaben so gestaltet werden, dass sie den Anforderungen der Mitarbeiter gerecht werden. Diese Unterstützung kann den Mitarbeitern helfen, Belastungen besser zu ertragen und hat somit positive Auswirkungen auf das Betriebsklima. Vorsicht ist geboten bei der Übertragung neuer Aufgaben. Mitarbeiter könnten den Aufgaben nicht gewachsen sein und aus deren Bewältigungsanstrengungen stressbedingte Fehlbelastungen resultieren. Diese Fehlbelastungen entstehen durch:

- ❖ Zeit-, Termindruck
- ❖ Informationsüberlastung
- ❖ Unklare Aufgabenstellung
- ❖ Andere parallel zu bearbeitende Projekte
- ❖ Widersprüchliche Anweisungen

Folgende Aspekte müssen bei neuen Aufgabenübertragungen beachtet werden:



Abbildung 7: Übertragung neuer Aufgaben – Ablaufschema

Quelle: : Arbeitsmed.Sozialmed.Umweltmed.40.7.2005

Bei der Übertragung neuer Aufgaben sollten mögliche Probleme vorweggenommen werden, um den Mitarbeiter die nötige Unterstützung zu gewähren. Hier können klare Zielvereinbarungen helfen, um entsprechende Ressourcen zu mobilisieren.

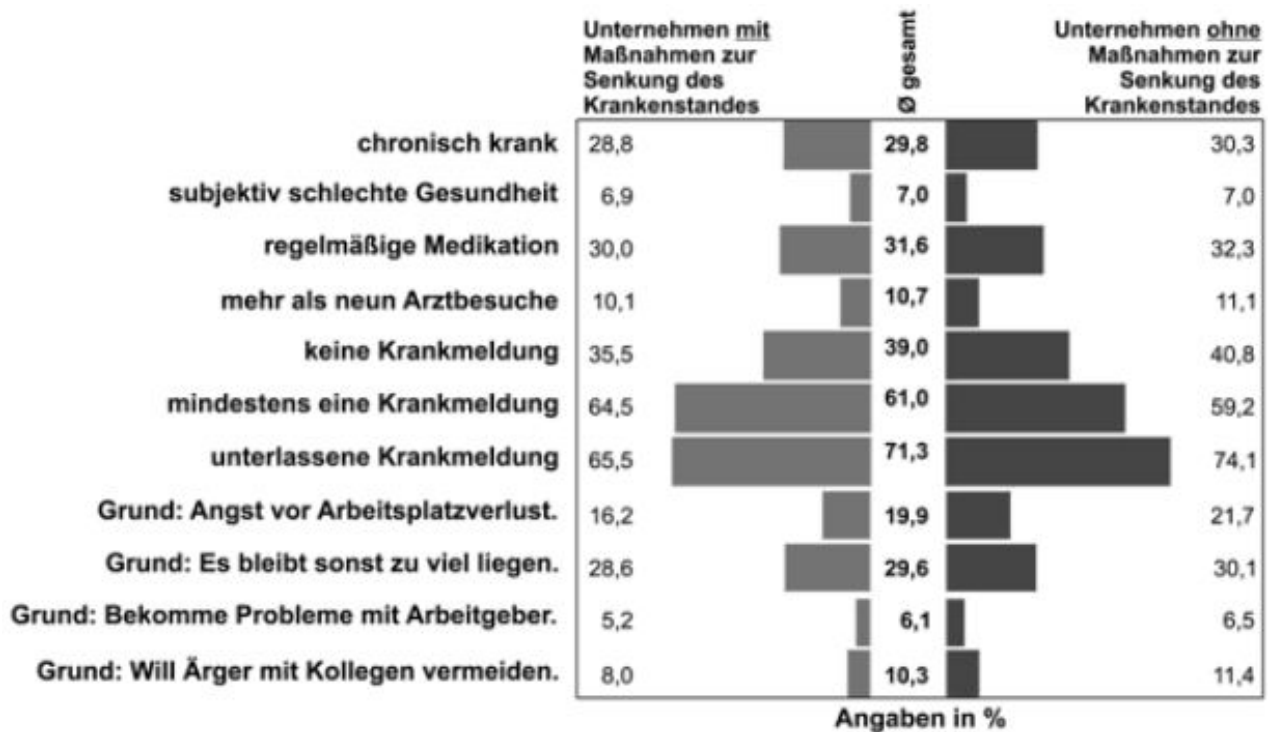
Des Weiteren gilt es, folgende Maßnahmen zu beachten, um eine zufriedene Mitarbeiter-Angestelltenbeziehung zu erreichen: Angedacht ist eine Einrichtung regelmäßiger Gesundheits-Check-Ups für alle Mitarbeiter und eine Implementierung eines Gesundheitszirkels. Ein Gesundheitszirkel vereint das

Wissen über Krankheit und Gesundheit aller Mitarbeiter und beruht auf dem Zusammentragen aller Informationen in einen Gesprächskreis. Es geht vor allem um Aufdeckung und Vermeidung gesundheitlich beeinträchtigender Arbeitsbedingungen und dessen Entstehungszusammenhang (vgl. Sochert und Schröer, 1996: S. 142 ff).

Weitere Maßnahmen zur Gesundheitsförderung:

- ❖ Obstkorb
- ❖ Kostenlose Getränke
- ❖ Betriebliche Vorsorgeuntersuchungen (z.B. Hautkrebscreenings, Darmkrebsvorsorge-Untersuchungen, Blutwerte-Check)
- ❖ Arbeitsergonomische Arbeitsplatzanalysen
- ❖ Belastungsanalysen „Psychische Gesundheit“
- ❖ Aktive Pausen (z.B. Rückenschule, „Fit am Arbeitsplatz“, Entspannungsgruppen, Businessyoga, Walking- oder Laufgruppen)
- ❖ Präventionskursangebote der gesetzlichen Krankenkassen
- ❖ Gesundheitsorientierte Kantinenverpflegung
- ❖ Schulungsmaßnahmen Ihrer Führungskräfte (z.B. „Gesund Führen“)
- ❖ Stressmanagement-Coachings für Mitarbeiter und Führungskräfte
- ❖ Mitarbeiter-Schulungen zu Gesundheitsthemen (z.B. Work-Life-Balance)
- ❖ Gesundheitszirkel
- ❖ Firmen-Wettkämpfe oder -Olympiaden (z.B. Firmen-Läufe, Schrittzähler-Aktionen, Mit-dem-Rad-zur-Arbeit-Aktionen)
- ❖ Firmeneigenes Fitness-Studio
- ❖ Kooperationen mit Fitness-Studios
- ❖ Ruheraum
- ❖ Krankenrückkehrgespräche/Fürsorgegespräche
- ❖ Betriebliches Gesundheitsmanagement-System

Das Wissen soll gesammelt genutzt und mit Erkenntnissen und Erfahrungen von Experten zusammengeführt werden. Ziel ist das Erkennen von gesundheitlich beeinträchtigenden Arbeitssituationen und die Stärkung des Gesundheitsbewusstseins (vgl. Koy und Lichtenberger, 1996: S. 581). Im Mittelpunkt steht nach wie vor ein mitarbeitergerechtes Führen, bei dem sich der Vorgesetzte zunächst über die Verteilung der Arbeitsaufgaben Gedanken macht, um eine Über- oder Unterforderung vorzubeugen. Über diese Maßnahme wurde bereits in 4.1ff diskutiert. Eine gesundheitsförderliche Führung knüpft an dem Erkennen eines defizitären Führungsverhaltens an. Die Selbsteinschätzung eines Vorgesetzten über sein Führungsverhalten ist meist nicht deckungsgleich mit der Einschätzung des Mitarbeiters. Demzufolge sollten die Mitarbeiter das Führungsverhalten vom Vorgesetzten zwecks einer anonymen Umfrage bewerten, um einem möglichen Fremdbild auf die Spur zu kommen. Solche Befragungen sollten regelmäßig durchgeführt werden, um eventuelle negative Entwicklungen bezüglich Belastungssituationen frühzeitig zu erkennen.



Quelle: Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit Und Psyche: Belastungen Reduzieren: Wohlbefinden Fördern Zahlen, Daten, Analysen Aus Allen Branchen Der Wirtschaft

Abbildung 8: Gesundheitliche Probleme von Beschäftigten in Unternehmen mit und ohne Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Abb. 10 lässt vermuten, dass Arbeitnehmer in einem Betrieb mit betrieblichen Gesundheitsförderungsangeboten eher sensibilisiert im Umgang mit der eigenen Gesundheit sind. Zwar fällt es den Arbeitnehmern leichter sich krank zu melden, jedoch fühlen sie sich meist gesünder und darüber hinaus fehlen sie weniger. Insofern sollte es im Interesse von Unternehmen sein, andauernde und längere Erkrankungen zu vermeiden und entsprechende Maßnahmen einzuführen, die die Gesundheit fördert (vgl. Badura, 2010: S. 98).

4.3 Handlungsempfehlungen für das Unternehmen Communication Center España 24, S.A.

Eines der wichtigsten Ziele des wettbewerbsorientierten Managements besteht in der Reduzierung von Fehlzeiten und der damit zusammenhängenden Kostenminimierung. Dabei ist bereits die Anerkennung der Fehlzeiten ein wirkungsvoller Schritt auf dem Weg zur Senkung der Fehlzeiten (vgl. Priemuth, 2004: S.2). Im Folgenden soll, auf Basis der bisher vorgetragenen Forschungsergebnisse im Bereich der Mitarbeiterführung und des Führungsverhaltens, eine Empfehlung für das im Titel genannte Unternehmen abgegeben werden.

Den Führungspersonen des Communication Center España sollten im Vorfeld folgende Umstände bewusst gemacht werden:

- ❖ Führungspersonen schätzen meist ihre Möglichkeiten zur Beeinflussung ihrer Mitarbeiter als gering ein und sehen die Ursachen für die Fehlzeiten vor allem beim Mitarbeiter (vgl. Stadler und Strobel, 2000: S. 5). Deshalb wird dazu geraten, die Wissenskompetenzen der Vorgesetzten durch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu erweitern. Die Etablierung allgemeiner Maßnahmen wie den ABB und eine differenziertere Ursachenanalyse geben richtungsweisende Impulse für eine zukünftige Planung. Des Weiteren bietet sich als Orientierungshilfe die Vorgehensweise der gesundheitsförderlichen Maßnahmen an. Bei der Betrachtung möglicher Einflussfaktoren auf Fehlzeiten wurde deutlich, dass stark implementierte soziale Unterstützung sich positiv auf die Fehlzeiten auswirkt.

„Folgende Aussage trifft zu!“	Stimmt			Stimmt nicht		
	1	2	3	4	5	6
„Die / Der Vorgesetzte kritisiert die Mitarbeiter vor anderen“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte weist stets Änderungsvorschläge zurück“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte verändert Arbeitsaufgabe ohne vorheriger Absage“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte erkundigt sich nicht nach der Arbeit der Mitarbeiter“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte stellt den Mitarbeiter bloß“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte achtet nur auf Fehler“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte handelt häufig nicht gerecht“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte hat einen unhöflichen Umgangston“	()	()	()	()	()	()
„Die Stimmung hängt von dem / der Vorgesetzten ab“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte treibt stets zur Arbeit an“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte vermittelt das Gefühl, dass die Mitarbeiter abhängig von ihm/ihr sind“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte lässt seinen Ärger an den Mitarbeitern aus“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte gibt Anweisungen als Befehl“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte schiebt eigene Fehler auf seine Mitarbeiter“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte handelt häufig nicht gerecht“	()	()	()	()	()	()
„Die / Der Vorgesetzte zeigt ein Desinteresse an der Meinung vom Mitarbeiter“	()	()	()	()	()	()

Quelle: : Arbeitsmed.Sozialmed.Umweltmed.40.7.2005

Abbildung 9: Checkliste

- ❖ Folgende Checkliste soll dazu dienen, defizitäres Führungsverhalten frühzeitig zu erkennen und in Folgeschritten vorzubeugen. Die Auswertung erhält man, indem die Ausprägungen zwischen 1 („Stimmt“) und 6 („Stimmt nicht“) addiert werden. Je geringer der Summenwert, umso eher ist von einem defizitären Führungsverhalten auszugehen. Anzumerken ist, dass ein ergonomisches Betriebsklima auf Fehlertoleranz basiert und nur Erkennungszwecken dient.
- ❖ Weiterhin ist es empfehlenswert, die persönlichen Ziele der Mitarbeiter verstehen zu lernen, wie beispielsweise deren Motive, Werte, Fähigkeiten und Vorlieben. Aufgrund dieser Bestandteile kann der relevante Handlungskontext – anhand der oft gesendeten subtilen Signale, der Motive, der Kompetenzen und nicht zuletzt der emotionalen Zustände – erschlossen werden. Er vollzieht sich eher intuitiv und ist schwer zu kalibrieren, dennoch können Führungskräfte an diese Informationen kommen, indem sie in einem informellen Rahmen agieren. Beispielsweise ein Mittagessen, ein Ausflug oder eine Firmenfeier helfen sowohl der Führungskraft als auch dem Arbeitnehmer, außerhalb der typischen Schranken zusammen zu kommen.
- ❖ Indirekte Hinweise sind besser als offene Fragen und erschließen somit aufschlussreiche Motive und Informationen der Mitarbeiter. Denn wenn der Mitarbeiter direkt gefragt wird „Was sind ihre Beweggründe“ oder „Wo sehen sie sich in 2 Jahren?“, dann neigen sie dazu, den Vorgesetzten die Antwort zu geben, die sie hören wollen. Besser sind auf gesammelten Informationen basierende, situationsspezifische Fragen wie „Was hat Ihnen an ihrem letzten Projekt am besten gefallen?“ (vgl. Steinmann, 2013: S. 495)
- ❖ Der Ansatz von einer Einrichtung eines Gesundheitszirkels konnte ebenfalls als erfolgversprechend bewertet werden. Denn die Einbeziehung der Belegschaft in die betriebliche Gesundheitsförderung verspricht eine hohe Akzeptanz.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass Fehlzeiten nicht nur für das Unternehmen eine erhebliche Belastung darstellen, sondern auch für Mitarbeiter und Vorgesetzte. Ein möglicher Ansatzpunkt, um Fehlzeiten zu reduzieren, liegt nicht nur allein im Führungsverhalten. Zwar bleibt unbestritten, dass den Vorgesetzten und deren Führungsverhalten bei der Fehlzeitenproblematik eine hohe Bedeutung zukommt. Die Gestaltung von Arbeitsbedingungen sowie der richtige Personaleinsatz dürfen jedoch nicht außer Acht gelassen werden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit dem möglichen Zusammenhang von Fehlzeiten und Arbeitsunzufriedenheit in einem Unternehmen. Die Kernfrage lautete: Häufen sich die Fehlzeiten mit steigender Arbeitsunzufriedenheit? Nach der vorgenommenen Präsentation einschlägiger Forschungsstudien, die sich ebenfalls mit dem genannten Thema bzw. mit themenverwandten Gegenständen auseinandersetzten, ließ sich diese Frage bejahen. Inwiefern Führungskräfte bzw. Vorgesetzte Einfluss auf diese voneinander abhängigen Faktoren nehmen könnten, galt es im weiteren Verlauf der Arbeit darzulegen:

Das Verhalten der Vorgesetzten, so zeigte sich, spielt zwar eine wichtige Rolle in Bezug auf die Belastungssituation der Mitarbeiter und auf deren Wohlbefinden (vgl. Ulich, 1998: S.413). Aber auch wenn zuweilen die Vermutung geäußert wird, dass das Führungsverhalten Fehlzeiten beeinflusst, so liegen keine genauen Forschungsergebnisse vor, die diese Behauptung unterstützen. Aus diesem Grunde gilt es, weiteren potenziellen Ursachen für Fehlzeiten nachzuspüren. Dabei wird deutlich, dass die Gründe sowohl betrieblichen als auch persönlichen Ursprungs sein können, und dass ein regelrechter Komplex an Wirkungszusammenhängen dafür verantwortlich ist, dass Mitarbeiter ihrer Arbeit fernbleiben.

Genauso vielseitig sind wiederum die Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung. Wie bereits erwähnt, gibt es keinen universal gültigen Maßnahmenkatalog, und nicht alle Maßnahmen sind für jedes Unternehmen geeignet. Somit ist es wichtig, aus der Vielzahl der vorgestellten Ansätze geeignete Maßnahmen zur Senkung der Fehlzeiten auszuwählen. Deswegen konnte mit dieser Arbeit auch keine allgemeingültige, aber zumindest eine unternehmensspezifische Handlungsempfehlung abgegeben werden.

Fakt ist, dass Kurzerkrankungen zahlreiche Störungen in den betrieblichen Prozessen verursachen. Zudem entstehen Kosten, welche die Rentabilität des Unternehmens belasten. Diese Arbeit soll als Anregung fungieren, um die Fehlzeiten im Unternehmen besser zu erkennen, transparenter zu machen und diese im Idealfall zu minimieren.

Literaturverzeichnis

Backes, U., Schorn, R. & Krings, A. (2001): Ursachen und Abbau von Fehlzeiten. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/2001, 105-118.

Badura, B. (2010): Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit Und Psyche: Belastungen Reduzieren: Wohlbefinden Fördern Zahlen, Daten, Analysen Aus Allen Branchen Der Wirtschaft

Bartlomé, P. (2005): Arbeitsbelastungen und –ressourcen, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit. Unveröffentlichte Lizenziatsarbeit, Universität Zürich.

Derr, D. (1995): Fehlzeiten im Betrieb, Ursachenanalyse und Vermeidungsstrategien

Eissing, G. (1991): Fehlzeiten: Betriebliche Ursachenanalyse und Massnahmen. Angewandte Arbeitswissenschaft

Fitz, Alexander (1997): Einfluß von Vorgesetzten und Kollegen auf das Fehlzeitenverhalten. Eine empirische Untersuchung in einem mittelständischen Unternehmen.

Flothow, A. (2004): Gesund führen. Schrift zum Vortrag im Rahmen der DIWI

Fick, D. (1993): Der Krankenstand im Betrieb, Eine Analyse von Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft (Hrsg.: H. Baier / E. Wiehn)

Hilla, W., Tiller, R.E. (1996): Krankenstand aus arbeitsmedizinischer Sicht. In R. (Hrsg.: Marr)

Hofmann, A. (2001): Reduzierung von Fehlzeiten: Ansatzpunkte, Beispiele, Erfahrungen. Angewandte Arbeitswissenschaft

Hollich, F. (1985): Analyse organisatorischer und personeller Einflußgrößen auf Fehlzeiten

Hungenberg,H. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende. 4., aktualisierte und erw. Aufl.

Jaufmann, D., Mezger, E. (1995): Fehlzeiten: Zwischen Mißbrauch und der richtigen Inanspruchnahme, Einige Schwerpunkte der Diskussionen, in: Verfällt die Arbeitsmoral?, (Hrsg.: Jaufmann / Mezger / Pfaff)

Koy, E., Lichtenberger, S. (1996): Die zielorientierte Gestaltung betrieblicher Gesundheitszirkel, Konzeption und Umsetzung

Ksienzyk, B. (2006): Sozial unterstützendes Verhalten im Arbeitskontext. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Potsdam.

Marr, R. (1996): Absentismus. Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential

Nieder, P., Blaschke, D. (1979): Zur Bedeutung, Definition und Erfassung von Fehlzeiten

Oelsch, G. (1998): Lösungen zur Fehlzeitenreduzierung. Personalwirtschaft

Pepels, Werner (1999): Betriebswirtschaftslehre im Nebenfach. Das Kernwissen der BWL für Nicht-Ökonomen

Pohen, J., Esser, W. (1995): Fehlzeiten senken, Mit System zum Erfolg, Zusammenhänge – Ursachen – Maßnahmen

Priemuth, K. (2004): So senken sie erfolgreich ihre Fehlzeiten

Przygodda, M., Arentz, K.-P., Quast, H.-H. & Kleinbeck, U. (1991): Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten in Organisationen - eine Studie mit Rettungssanitätern im kommunalen Rettungsdienst. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Rosenstiel, L. von (2001): Führung. (Hrsg. Schuler, H.) Lehrbuch der Personalpsychologie

Salowsky, H. (1996): Fehlzeiten - empirische Zusammenhänge. (Hrsg. Marr, R.) Absentismus

Schnabel, C. (1997): Betriebliche Fehlzeiten, Ausmaß, Bestimmungsgründe und Reduzierungsmöglichkeiten, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, (Hrsg.: Institut der Deutschen Wirtschaft Köln)

Schmidt, K.H. (1996): Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Schumacher, E. (1994): Psychosoziale Bedingungen betrieblicher Fehlzeiten: eine empirische Untersuchung im industriellen Bereich

Stadler, P., Spiess, E. (2002): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Schriftenreihe der Bundesanstalte für Arbeitsmedizin

Stadler, P., Strobel, G. (2000): Der Einfluss von Führungsverhalten auf die psychische Belastungssituation von Mitarbeitern. Zeitschrift Die gewerblichen Berufsgenossenschaften

Steinmann, H., Schreyögg, G., Koch, J. (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 7.

Stroebe, W., Jonas, K. (2002): Gesundheitspsychologie

Theis, K.-H. (1985): Fehlzeiten und psychische Beschwerden: Reaktionsformen auf Belastungen im Betrieb

Ulich, E. (1998): Arbeitspsychologie 4. Auflage

Vorwerk-Behrend, A. (1996): Innerbetriebliche Betreuung alkoholkranker und – gefährdeter Mitarbeiter, in: Absentismus,(Hrsg.: R. Marr)

Wegge, J., von Rosenstiel, L. (2004): Führung. Organisationspsychologie

Yukl, G. (2002): Leadership in Organisations. New York: Prentice Hall.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname